

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

YYRITS12

2014

Hanna Vahala

HYVÄN ESIMIEHEN OMINAISUUDET



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2014 | 65 + 2

Ohjaaja Jolkkonen Ari

Hanna Vahala

HYVÄN ESIMIEHEN OMINAISUUDET

Esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeitä henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavia asioita. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, mitä ominaisuuksia hyvällä esimiehellä koetaan olevan ja millaista koulutusta esimiehet tarvitsevat pystyäkseen tekemään hyvää esimiestyötä.

Johtajuus on laaja käsite ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa johtamista ja johtajuutta käsitellään eri koulukuntien sekä johtamisteorioiden kautta. Teoriaosassa pohditaan myös johtajuutta työelämän jatkuvassa muutoksessa. Teoriaosan toisessa osuudessa käydään läpi esimiehen ja johtajan tehtäviä, ominaisuuksia sekä piirteitä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin, joita toteutettiin yhteensä yhdeksän. Haastateltaviksi valittiin suuren kaupungin luottamusmiestehtävissä toimivia henkilöitä.

Hyvän esimiehen ominaisuuksina pidetään hyviä vuorovaikutustaitoja, oikeudenmukaisuutta, päätöksentekokykyä, tarvittavien resurssien antamista, itseluottamusta sekä itsetuntemusta. Koulutusta esimiesten koettiin tarvitsevan erityisesti hallinnollisissa asioissa, ryhmän johtamisessa sekä tiimityöskentelyssä, muutostilanteisiin liittyvissä asioissa sekä neuvottelu- ja vuorovaikutustaidoissa. Esimiehen omaa pohjakoulutusta arvostettiin, mutta johtamiskoulutus koettiin myös tärkeäksi. Tulevaisuudessa esimiesten koettiin tarvitsevan yhä enemmän koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen ja muutosten hallintaan. Esimiesten koulutuksen tulisi olla pitkäkestoista ja sen hyödyntämistä käytännön työhön tulisi suunnitella ja seurata.

ASIASANAT:

Johtajuus, johtaminen, esimies, esimiestyö, ominaisuudet

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Entrepreneurship and Business Management | Master of Business administration

2014 | 65 + 2

Instructor Jolkkonen Ari

Hanna Vahala

FEATURES OF A GOOD LEADER

Management is very important thing and it has an effect on employees' wellbeing. The aim of this thesis was to find out which features does a good leader possess and what kind of training they need in order to succeed in their work.

Leadership is a complicated term and it can be analyzed from many various points of views. In this thesis leadership and management are analyzed through different approaches and theories. The theoretical part of the thesis defines also leadership in a changing world and leader's tasks and features. The study for this thesis was conducted by interviewing nine persons. These persons are workplace stewards in their working places.

A good leader is fair, she/he has good interaction skills, good self esteem and self-knowledge. Good leader makes decisions and takes care of resources that are needed for a good job. Leaders need training especially in administrative matters and issues related to changes and interaction skills. They need also training concerning how to work as a team and how to guide it. The leader's own education is important, but management training is also needed. In the future, the leaders will need more training for managing change and wellbeing at work. The training should be sustained long-lasting and companies should make plans how to implement leaders' training in to everyday work.

KEYWORDS:

Leadership, management, leader, features

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS	9
2.1 Johtamisen osa-alueet	10
2.2 Strateginen johtaminen	12
2.3 Resurssiperusteinen johtaminen	13
2.4 Ihmisten ja osaamisen johtaminen	14
2.5 Johtajuus työelämän jatkuvassa muutoksessa	16
3 ESIMIESTYÖ JA HYVÄ JOHTAMINEN	21
3.1 Johtajan käyttäytyminen	22
3.2 Johtajien piirteitä	24
3.3 Hyvän johtamisen tunnusmerkit	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	33
4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta	33
4.2 Aineiston litterointi ja analyysi	34
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	35
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
5.1 Hyvän esimiehen ominaisuudet	38
5.2 Esimiesten koulutustarpeet	47
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	53
LÄHTEET	62

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

KUVIOT

Kuvio 1. Johtamisen osa-alueet.	11
Kuvio 2. Osaamisen jäävuorimalli (mukaillen Forssell S. 2009).	15
Kuvio 3. Muuttuvan työelämän piirteet ja johtajuuteen vaikuttavat ilmiöt.	17
Kuvio 4. Hyvän johtajan ominaisuuksia.	28
Kuvio 5. Hyvän esimiehen ominaisuuksia.	55

1 JOHDANTO

Johtaminen on olennainen osa-alue organisaatioissa. Hyvä esimiestyö vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja työnantajakuva. Sillä on tärkeä rooli yrityksen viestinnässä sekä yrityksen tulosten saavuttamisessa. Hyvin johdettujen organisaatioiden on havaittu omaavan korkean suorituskyvyn, kun taas huonosti johdettujen omaavan alhaisen suorituskyvyn (Achua & Lussier 2013, 4). Tepper (2000, 178 - 187) on todennut huonosti johtajiensa puolesta kohdeltujen työntekijöiden omaavan alhaisen työtyytyväisyyden ja sitoutumisen, enemmän konflikteja työn ja perheen välillä sekä psykologista ahdistusta. Vuonna 2007 suoritetu kysely suomalaisilla työpaikoilla antaa myös viitteitä johtamisen tärkeydestä: sen mukaan yli 90 % vastaajista totesi, että esimiehillä on puutteita mm. ihmishuoneasioiden johtamisessa. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2007.)

Johtamista voi lähestyä monella eri tavalla ja erilaisia johtamisteorioita onkin useita. Näistä perinteisiä ovat mm. piirreteoriat, johtamistyyli-lähestymistapa ja tilannejohtaminen. Nykyaikaisia johtamisteorioita ovat mm. tiimijohtaminen, arvojohtaminen ja eettinen johtajuus sekä itsensä johtaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 25-26.)

Piirreteoriat erottelevat johtajat ei-johtajista keskittyen persoonallisuuteen ja persoonallisiin piirteisiin, luonteenpiirteisiin. Vielä 1990-luvulla voitiin sanoa karkeasti, että johtajat ovat erilaisia ihmisiä kuin muut ihmiset, eivät samanlaisia - johtajia joko oltiin tai ei oltu. (Northouse 2004, 4.) Piirreteoriaa on tutkittu paljon ja Northouse on koonnut niistä oleelliset johtamispiirteet yhteen. Nämä piirteet ovat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, nuhteettomuus (integrity) ja sosiaalisuus. Näillä voitiin selittää, että johtajuus liittyy selkeästi luonteenpiirteisiin, ihmisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Piirreteoriassa keskitytään yksinomaan johtajaan ja hänen luonteenpiirteisiinsä eikä oteta huomioon johtajan tai alaisten käyttäytymistä tietyissä tilanteissa. (Northouse 2004, 19-21.)

1900-luvun puolivälissä alettiin huomioida enemmän johtamiskäyttäytymistä. *Johtamistyyli-lähestymistavan* tutkijat päättelivät, että johtaminen muodostuu

pääasiallisesti kahdesta yleisimmästä käyttäytymismallista. Heidän mukaansa nämä mallit ovat tehtäväkeskeinen käyttäytyminen ja ihmissuhdekeskeinen käyttäytyminen. (Sydänmaanlakka 2004, 33.) Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen auttaa työyhteisöä saavuttamaan haluttuja päämääriä. Ihmissuhdekeskeinen käyttäytyminen taas auttaa heitä olemaan tyytyväisiä itseensä, toisiinsa ja erilaisiin tilanteisiin. Tämän lähestymistavan keskeisin tarkoitus on selittää miten johtajat yhdistävät näitä kahta käyttäytymistä johtaakseen alaisiaan niin, että he onnistuvat tavoitteidensa saavuttamisessa. (Northouse 2004, 65.)

Tilannejohtamismalli keskittyy johtamisen kuvaamiseen erilaisissa tilanteissa. Tämän lähestymismallin mukaan erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamista ja jotta johtaja olisi tehokas työssään, hänen on sovitettava tyyliinsä erilaisten tilanteiden mukaan. Tilannejohtamisen mallia on muokattu ja korjailtu useita kertoja. Alkuperäisessä Hersey'n ja Blanchardin mallissa on neljä johtamistyyliä, jotka ovat ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva. Myöhemmin Blanchard on nimennyt uudessa mallissa nämä johtamistyyliä seuraavasti: ohjaava, valmentava, tukea antava ja delegoiva. Tilannejohtamisen mallissa on määritelty myös alaisen valmiustaso, joka on jaettu neljään tasoon sen mukaan onko alainen kykenemätön vai kykenevä, haluton tai epävarma vai halukas ja itseensä luottava. Mallin mukaan alaisen valmius tietyssä tilanteessa on analysoitava ennen johtamistyylin valintaa. Johtamistyylin ja alaisen valmiuden on sovittava yhteen. (Sydänmaanlakka 2004, 35-37.) Tilannejohtamisen malli on selkeä ja sitä on helppo soveltaa. Tämän vuoksi sitä onkin laajalti käytetty johtajien kouluttamisessa ja kehittämisessä. (Sydänmaanlakka 2004, 38.)

Johtamisen etiikassa on arvostettu luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta ja päättäväisyyttä. Tehtävien hoidossa on nostettu tärkeiksi rohkeus, päättäväisyys, aikaansaaminen, suunnitelmallisuus ja asiantuntemus. Ihmissuhdetaitojen osalla arvostusta on saanut mm. kuunteleminen, ymmärtäminen ja kannustaminen. Henkinen jousto on nostettu myös johtajan tärkeimpien piirteiden joukkoon, ja sillä on tarkoitettu lähinnä ennakoluulottomuutta, uusien asioiden hyväksymistä ja taitoa muuttaa mielipidettään. (Pirnes 1988.) Suurimmiksi puutteiksi suomalaisen johtajan johtamistyyliissä puolestaan on mainittu jo 1980-luvulla vähäinen

palkitseminen, sulkeutuneisuus, vähäinen innostavuus ja tuen sekä rohkaisun puute (Juuti 1988, 236).

Koska ”hyvä johtaminen” on keskeistä muutosten keskellä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, on hyvä huomioida entistä enemmän esimiesten osaamisen ja jaksamisen tukemista. Esimiestyön kehittäminen muuttuvassa työelämässä vaatii johtamiskokemuksen lisäksi ajantasaista täydennyskoulutusta, joka puolestaan vaatii selkeän ja monipuolisen koulutusohjelman tai -rungon – hyvä esimies on esimies, joka omaa hyvät esimiestaidot.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ”hyvän” esimiehen ominaisuuksia ja heidän koulutustarpeitaan nyt ja tulevaisuudessa – millaisia ovat hyvän esimiehen ominaisuudet ja millaista esimiesten koulutus tulisi olla, jotta saadaan näitä ominaisuuksia lisättyä ja vahvistettua? Tutkimustulosten avulla esimies- tai asiantuntijatyössä olevien osaamista voidaan kehittää organisaation tarpeiden mukaiseksi. Tutkimus suoritetaan teemahaastatteluin suuren kaupungin luottamusmiesasemassa oleville työntekijöille. Tämä kohderyhmä valittiin, koska luottamusmiehillä on kokemusta erilaisista esimiehistä ja esimiestyöstä niin oman työnsä kuin luottamusmiestehtäviensä kautta. Luottamusasemassa he ovat joutuneet tarkastelemaan tilanteita niin esimiehen kuin työntekijän kannalta. Tutkimustulosten avulla pyritään saamaan tietoa myös siitä, millaista esimiesten koulutus tulisi olla, jotta se olisi tehokasta ja millaisia taitoja esimiehet tulevaisuudessa tulevat yhä enemmän tarvitsemaan.

2 JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

Johtaminen pitää sisällään kaikki ne tekijät, joilla organisaatiota mukautetaan toimintaympäristön muuttumiseen. Johtajuus liittyy keskeisesti hallinnon käsitteeseen ja siihen, miten johtaja-asemassa hallintovaltaa käytetään. Johtajuus perustuu pohjimmiltaan valtaan ja valtasuhteisiin, ja tällöin johtaminen on nähtävissä yhtenä vallankäytön muotona. Fayolin määrittä johtajuuden organisaation toiminnan käynnistämiseksi ja organisaation toiminnan jatkuvaksi ohjaamiseksi, johon sisältyy alaisille annetut käskyt ja määräykset. Määritelmässä tulee esiin keskeisesti johtamiseen miltei aina liittyvä valta ja vallan käyttäminen. (Salminen 2002, 103- 107.) Ropo ym. (2005, 51–52) pelkistävät käsityksen johtajuudesta muuttuvan sen myötä, miten suhtaudumme tietoon ja valtaan; tieto antaa valtaa, ja jos tiedon ajatellaan olevan vain johtajan hallussa, on vain johtajalla valtaa. Jos tieto nähdään kaikkien ominaisuutena, voi johtajuudestakin tulla yhteisöllistä.

Johtajuuden ajatellaan alun perin syntyneen tarpeesta koordinoida yhteistä toimintaa, ja yhteistoiminta on ollut välttämätöntä hengissä pysymisen kannalta. Johtajuus mielletään jo historiassa henkilöityneenä ominaisuutena, ja sukujen, heimojen ja esimerkiksi valtakuntien johtajat ovat viitoittaneet tietä suurille sotapäälliköille ja hallitsijoille. Näissä ns. suurmiesteorioissa johtajuus nähtiin yleensä aina perinnöllisenä. (Stogdill, 1976, 17.) Historiassa ajatellaan syntyneen myös myyttejä johtajuudesta, joiden perustana ovat voittoisien armeijoiden voimakkaat sotilasjohtajat ja valtioiden kehityssuuntia muuttaneet poliittiset, uskonnolliset tai sosiaaliset johtajat. Yhteistä näille kaikille on liittyminen historiallisesti merkittäviin tapahtumiin. (Yukl 1998, 1.)

Johtajuus on teema, jota voidaan käsitellä monesta näkökulmasta. Johtajuus on laaja käsite, ja siksi se ei ole yksinkertainen. Johtajuus voidaan määritellä työntekijöiden toimintatapojen säätelyksi. Voidaan sanoa että johtajuutta on kaikissa sellaisissa tilanteissa, joissa joku pyrkii vaikuttamaan toisen ihmisen käyttäyty-

miseen. Asiantuntijat sanovat johtajuutta ilmenevän niissä tilanteissa, joissa on tavoitesuuntautunutta vaikuttamisprosessia. (Jalava 2001, 8-10.)

2.1 Johtamisen osa-alueet

Barnardin määrittelee johtamisen olevan toiminnallisten tavoitteiden määrittelyä, organisaation yhteyksien hoitamista, organisaation edustamista sekä alaisten kannustamista. Lisäksi johtaminen on alaisten osaamisen ja pätevyyden kehittämistä. Selznickin korostaa omassa johtamisen määrittelyssään sitä, että johtajan tulee voida asettaa toiminnan tavoitteet suhteessa ulkoisiin ja sisäisiin väitteisiin. Johtaminen on nähtävä perustuvan osaksi organisaation luonnetta ja sosiaalista rakennetta. Johtaminen on lisäksi Selznickin mukaan organisaation arvojen vaalimista ja konfliktien ratkaisemista organisaatiossa. (Salminen 2002, 107–108.)

Mintzberg ajattelee johtamisen sisältävän erilaisia rooleja, jotka jakautuvat ihmisten välisiin suhteisiin, tiedonvälittämiseen ja päätöksentekoon. Mintzberg kokee johtajan olevan organisaation keulakuva ja varsinainen johtaja alaisiinsa nähden, mutta kuitenkin yksityishenkilö organisaation ulkopuolisiin ihmisiin nähden. Johtaminen on tiedon kokoamista organisaation näkökulmasta ja tämän kerätyn tiedon suhteuttamista organisaation toimintaan. Johtaminen tarkoittaa organisaation arvojen edistämistä, keskeisenä informaation levittäjänä toimimista sekä organisaation sisälle että sen ulkopuolelle. Johtaminen sisältää organisaation muutosten käynnistämisen ja hallinnan sekä vallan jakaa organisaation voimavaroja. (Salminen 2002, 108- 109.) Johtamisen eri osa-alueet on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Johtamisen osa-alueet.

Organisaation johtamista voidaan tarkastella erilaisten koulukuntien kautta. Eri koulukunnat painottavat johtamisessa eri lähestymistapaa. Koulukuntien pääkohtien tunnistaminen on tärkeää, jotta niiden vaikutus organisaation johdon toimintaan pystytään tunnistamaan. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan strategista johtamista, resurssiperusteista johtamista ja ihmisten ja osaamisen johtamista.

2.2 Strateginen johtaminen

Strategisella johtamisella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka sisältää kyvyn hahmottaa ympäristön kokonaisuuksia, tunnistaa muutostarpeita, kehittää strategioita ja toteuttaa niitä. (Karlöf 2002, 211- 213.) Strateginen johtajuus sisältää myös strategisen vision ja mission, strategiaprosessin, osaamisen johtamisen ja muutoksen johtamisen käsitteet. Henkilöstön osallistumisen johtaminen korostuu strategisessa johtamisessa. (Laamanen, ym. 2005, 45.)

Strateginen johtaminen luo perustan nopeiden muutosten tekemiselle sekä toimintaympäristön muutokseen sopeutumiselle. Nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatioiden selviytymisen edellytys on kyky tehdä nopeita strategisia päätöksiä ja pistää ne pian käytäntöön. Organisaation johtajilla on tässä prosessissa merkittävä tehtävä, sillä heidän tulee hallita valtava määrä informaatiota ja poimia siitä keskeinen sisältö, jonka pohjalta strategiset päätökset voidaan organisaatiossa toteuttaa. Suurin yksittäinen strategisen päätöksenteon haaste on sen edellyttämän merkityksellisen tiedon seulominen, käsitteleminen ja sulauttaminen osaksi organisaation toiminnallista kokonaisuutta. (Lehtonen 2002, 40- 41.)

Strategisessa johtajuudessa korostuu heikkojen signaalien löytäminen informaatiotulvasta. Heikot signaalit ovat tapahtumia, joista on saatavilla ainoastaan osittaista tietoa silloin, kun niihin pitää jo strategisesti reagoida, jos niiden ei haluta vaikuttaa organisaatioon. Heikko signaali muuttuu vahvaksi signaaliksi vähitellen, kun tieto asiasta lisääntyy, tai kun organisaatio alkaa muuttaa strategiaansa heikon signaalin perusteella. (Laamanen, ym. 2005, 112, 119.)

Strategisessa johtamisessa korostuu kyky tehdä johtopäätöksiä ja ymmärtää niiden taustoja. Johtajan on myös nähtävä tehtyjen strategisten päätösten seuraukset. Strateginen johtaminen on vision perusteella johtamista eli johtajan tulee osata luoda tavoitetilä, jonka hän pyrkii saavuttamaan. (Karlöf 2002, 211- 213.) Strategisessa johtamisessa johtaja joutuu kestävänsä epävarmuutta, koska tehtyjen päätösten oikeellisuudesta ei voida olla täysin varmoja. Johtajan on

siedettävä epävarmuutta muun muassa siitä, että tehdyt päätökset ja ”valinnat” ovat olleet väärä. Epävarmuuden takia strategiseen johtamiseen liittyy jatkuva seuranta ja pitkän strategiaohjelman jakaminen keskipitkän tai lyhyen aikavälin kehitysohjelmiin. (Mannermaa 1999, 57- 61.)

Strategiseen johtamiseen liittyy myös kyky toteuttaa organisaatiossa laaditut strategiat. Laaditun strategian saaminen toteutetuksi edellyttää johtajalta sitä, että johtaja saa organisaation jäsenet toteuttamaan strategiaa omassa toiminnassaan. Strategiseen johtamiseen sisältyy siis myös vaatimus saada organisaation jäsenet toimimaan saman, yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen Suominen & Teikari 2006, 191- 192.) Jos johto ei onnistu tässä, strategia jää vain suunnitelmaksi eikä muutu toiminnaksi organisaatiossa.

2.3 Resurssiperusteinen johtaminen

Organisaation resurssien johtamista painottava koulukunta kokee organisaation resurssien hyödyntämisen organisaation menestyksen kannalta tärkeäksi tekijäksi. Organisaation yksittäisen jäsenen osaaminen tai tietotaito ei vaikuta täten organisaation menestykseen, jos sitä ei osata johtaa oikein ja hyödyntää menestyksen kannalta oikein. Johtajan tehtävänä on ohjata organisaatiossa olevat resurssit niin, että strategiset päämäärät saavutetaan. (Hovila & Okkonen 2006, 1, 45, 56.)

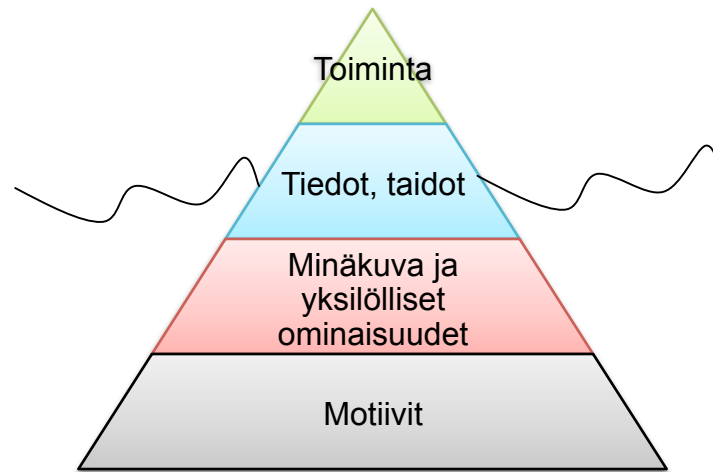
Organisaation resurssien hyödyntäminen edellyttää johtajalta luovuutta ja taitoa tukea myös henkilöstöä luovaan toimintaan. Luovuuteen tukeminen mahdollistaa innovaatioiden syntymisen, mikä johtaa siihen, että organisaation resurssit alkavat tuottaa uusia menettelytapoja, käytäntöjä ja systeemejä, joiden avulla toimintaa parannetaan. Organisaation johto ei itse pyri ohjaamaan resursseja, vaan antaa niille mahdollisuuden tuottaa uusia strategisia malleja, joilla organisaation haasteisiin vastataan (Lampikoski & Emden 1999, 17, 28, 174- 182.) Oleellista on, että organisaation omat resurssit pystytään muuntamaan siten,

että ne toimivat muuttuneessa tilanteessa tehokkaasti. Aineellisten resurssien lisäksi painottuvat henkilöstön taidot, tietämys, kommunikointi-, yhteistyö- ja motivointikyvyt. (Laamanen ym. 2005, 58- 59, 92.)

Resurssien johtamisessa keskitytään kompetenssien johtamiseen, kyvykkyyteen ja ydinosaamiseen. Kompetenssilla tarkoitetaan johdon kykyä hyödyntää voimavaroja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kompetenssien johtaminen sisältää kompetenssien rakentamisen, tehokkaan hyödyntämisen ja ylläpitämisen. Kompetenssien rakentaminen edellyttää johdolta organisaation voimavaroja kehittävien prosessien tunnistamista ja luomista. Kompetenssien hyödyntäminen edellyttää organisaation omaamien resurssien tehokasta hyödyntämistä toiminnassa. Kompetenssien ylläpitäminen taas on tärkeää, jotta voimavaroja kyetään hyödyntämään uudelleenlaisessa tilanteessa, johon organisaatio joutuu toimintaympäristön muuttuessa. (Laamanen, ym. 2005, 58- 59, 92.) Resurssiperusteisen näkökulman ydin on siis siinä, että organisaation tulee sisäisten resurssiensa avulla pystyä vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin (Kiiveri 2007, 30).

2.4 Ihmisten ja osaamisen johtaminen

Osaaminen on yksilön kykyä selviytyä työhönsä määritellyistä tehtävistään (Laaksonen, Niskanen, Ollila 2012, 144). Jokaisen yksilön henkilökohtaiset osaamiset muodostavat perustan, jonka varassa toimintamallit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muotoutuva tietämys syntyvät. Osaamisen tason tiedostaminen yksilötasolla on tärkeää muun muassa työssä menestymisen ja viihtymisen näkökulmista. (Viitala 2002, 180.) Osaaminen voidaan esittää jäävuorimallin avulla. (Kuvio 2.) Jäävuoren ”näkyvän osan” muodostavat tiedot, taidot ja toiminta, ”näkymättömän osan” motiivit, ihmisen käsitys itsestään ja yksilölliset ominaisuudet. Vaikka näkymättömän osan muodostavat yksilölliset tekijät, vaikuttavat ne kuitenkin osaamiseen ratkaisevasti yhdessä ihmisen tietojen, taitojen ja toiminnan kanssa. (Forssell 2009, 14–15.)



Kuvio 2. Osaamisen jäävuorimalli (mukaillen Forssell S. 2009).

Organisaation ydinosaaminen on laajempaa kuin vain yhden ihmisen osaaminen. Se on yleensä kehittynyt vuosien aikana koko organisaation oppimisen avulla. Organisaation ydinosaaminen on tiedon, taidon ja teknologian erityinen kokonaisuus, jota on miltei mahdoton kopioida. Jotta ydinosaaminen olisi organisaatiolle hyödyllistä, sen on autettava yritystä menestymään paremmin sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Lehtonen 2002, 77- 79.) Ydinosaaminen on siis osaamista, jota ei ole muilla ja joka osataan tehdä paremmin kuin muut (Lehtonen 2002, 77- 79).

Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä ja poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla toimintaa. Oppiminen ei rajoitu ulkoisten muutosten reagointiin, vaan organisaatio voi myös muuttaa sitä ympäristöä, jossa se toimii. (Sarala & Sarala 1997, 40- 42.) Oppivalla organisaatiolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa. Sillä on myös kyky muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. Henkilökohtainen vahvuus, reflektiivisyys, jaettu tulevaisuuden kuva, tiimioppiminen ja systeemiajattelu ovat oppivan organisaation keskeisiä piirteitä. (Sarala & Sarala 1997, 40- 42.)

Sydänmaanlakka (2007, 54, 56) määrittelee organisaation oppimisen kyvyksi uusiutua muuttamalla toimintatapoja ja prosesseja. Käytännössä sillä tarkoitetaan sitä, että organisaatio pystyy jatkuvasti hankkimaan ja hyödyntämään uutta

osaamista. Otala (2008, 71–72) taas näkee organisaation oppimisen mahdollisimman nopeaksi yhteisen näkemyksen luomiseksi ja sen soveltamiseksi yhteiseen tekemiseen. Otala korostaa erityisesti kokeneiden ja hiljaista tietoa omaavien henkilöiden panosta työelämässä.

Jatkuva uusiutuminen, sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin ja niiden ennakointi ovat myös osa oppimista. Oppivassa organisaatiossa johtajat toimivat ikään kuin mahdollisuuksien tarjoajina, johtajat myös kyseenalaistavat omia ajatuksiaan ja asenteitaan - ei ole olemassa epäonnistuneita tai huonoja kokemuksia, vaan kokemuksista voidaan oppia. Oppivan organisaation piirteisiin kuuluu, että koko organisaatio osallistuu kehittämiseen. Osallistuvan johtamisen kautta henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia ja heitä kannustetaan muutoksiin sekä avoimeen tiedonkulkuun ja tiimityöskentelyyn. (Hätönen 2007.)

Oppivassa organisaatiossa tapahtuu oppimista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Oppimisprosessi on oppivan organisaation tärkein prosessi asiakasprosessin jälkeen, sillä oppimisprosessin avulla organisaatio saavuttaa paremmin tavoitteensa. Oppiva organisaatio käyttää toiminnassaan erilaisia kehittämismenetelmiä ja ongelmanratkaisutekniikoita. Suurin osa organisaation oppimista on seurausta siitä, että epäonnistumisia ja onnistumisia analysoidaan ja arvioidaan tarkoin. Virheistä oppiminen edistää organisaation oppimaan oppimista ja siten osaamisen pääomaa. (Otala 2000, 191.)

2.5 Johtajuus työelämän jatkuvassa muutoksessa

Työelämän vaatimukset kasvavat ja tehtävät monipuolistuvat. Tämä on suuri haaste myös johtamisvalmiuksille. Esimiestaitoja tarvitaan muun muassa tehtävien organisoinnissa, kehityskeskustelujen käymisessä, työsuoritusten arvioinnissa ja riittävän varhaisessa ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Esimies ei enää hallitse kaikkia työyhteisössä hoidettavia tehtäviä, vaan esimiestyössä painopiste on siirtynyt yksittäisten työsuoritusten valvonnasta toiminnan sujuvuuden varmistamiseen siten, että organisaatiossa toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. (Kaistila 2005, 4.)

Hopenin (2010) mukaan viisi keskeistä tekijää tulevat muuttamaan tämän vuosisadan johtajuutta: yhteiskunnallinen vastuu, teknologia, tietotyö, globaalinen toimikenttä, kumppanuudet ja työntekijöiden moninaisuus. Toimintatapamme ja työympäristömme muuttavat ihmisten tapaa toimia ja samanaikaisesti ihmiset muuttavat yhteiskuntaamme ja yhteisiä tapojamme toimia. Muuttuvan työelämän piirteet ja johtajuuteen vaikuttavat ajankohtaiset ilmiöt on lyhennetysti kuvattu kuviossa 3., ja ne on esitetty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 3. Muuttuvan työelämän piirteet ja johtajuuteen vaikuttavat ilmiöt.

Työelämän muutokset kohdistuvat Alasoinin (2010, 11-13) mukaan erityisesti työvoimaan, -kulttuuriin ja -tehtäviin. Työelämän uusi ns. murroksen aikakausi tarkoittaa uusia haasteita ja uutta työtettä esimies- ja johtamistehtäviinkin. Suomen työmarkkinoilla on alkanut murros, jossa väestönkehityksen epätasaisuudesta johtuen työmarkkinoilta poistuu enemmän ihmisiä kuin sinne siirtyy.

Tämä työmarkkinoilla tapahtuva murros näkyy muuttuvana työkulttuurina. Esi- miestyöhön haasteita tuovat työkulttuuria muokkaavat eri-ikäiset työntekijät. Ajankohtaiseen keskusteluun on noussut nykypäivänä X-, Y- ja Z-sukupolvien

johtaminen (Tienari & Piekkari 2011). Eri sukupolvet jakavat yhteiset kokemukset ja kasvavat erilaisissa ympäristöissä. Tämä näkyy erilaisessa suhtautumisessa työhön. Suuren murroksen, 1940-luvulla ja erityisesti 1950-luvulla syntynyttä, lähiöiden sukupolvea on luonnehdittu moderniksi sukupolveksi, kun taas 1990-luvun laman kokenutta X-sukupolven maailmankuvaa leimaa selvästi pessimistisempi ja epäilevämpi asenne. Uudemmat sukupolvet eivät muodosta yhteistä näkemystä työn merkityksestä. Toisin kuin suurella ikäluokalla, ansiotyön velvollisuusetiikka ei korostu nuoremmilla Y- ja Z- nettisukupolvilla, eikä etenäkään alle 30-vuotiailla. He eivät myöskään koe työn yhteiskunnallista hyödyllisyyttä työhön sitoutumisen kriteerinä kovinkaan tärkeäksi. Työtä lähestytään lähinnä henkilökohtaisten intressien näkökulmasta; työn tulee täyttää omat yksilölliset ja henkilökohtaiset tarpeet ja sopia omiin yksilöllisiin arvoihin. (Alasoini 2010, 13- 14.)

Uutta sukupolvea kutsutaan myös kuluttajakansalaisiksi, joiden kuluttajajäsenasenne on tunkeutunut eri elämänalueille, myös työhön. Kuluttajakansalaiset ovat kasvaneet ja kasvatettu modernin kuluttajuuden oloissa. Kuluttajakansalaisen piirteitä leimaa muun muassa valintojen tekeminen pohjautuen omiin henkilökohtaisiin intresseihin. (Halava & Pantzar 2010, 10- 13.) Uusien sukupolvien tarpeet asettavat haasteita esimiestyölle.

Työelämän muutosta kuvastaa myös töiden uusjako, jossa maailman talouden kansainvälistymisen myötä massatuotantoa on siirretty halvemman kustannustason maihin. (Alasoini 2010, 14; Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki ja Blom 2005, 4-8.) Myös ilmastonmuutokset asettavat toiminnan vaatimusten muutoksia. Se tarkoittaa myös globalisaation syventymistä sekä teollisuudessa että palvelussa ja käyttäjälähtöisyyden korostumista. (Nurmio & Turkki 2010, 18- 19.)

Yhteiskuntamuotomme on muuttunut kohti tieto-, oppimis-, informaatio- ja jälkiteollista yhteiskuntaa. Myös tämä vaikuttaa organisaatioiden toimintaan ja täten myös esimiestyöhön. Globaali talouskriisi nopeutti yhteiskunnan murrosta teollisen aikakauden ajattelu- ja toimintamalleista kohti kulttuureihin ja arvoihin vai-

kuttavaa ihmis- ja ratkaisukeskeistä palvelutalouden paradigmaa. Jako teollisiin tuotteisiin ja palveluihin on menettämässä merkitystään, ja toiminnan keskiössä olevat asiakkaat määrittävät uuden lisäarvon ja osallistuvat palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun. (Nurmio & Turkki 2010, 9-14.)

Kasvat työvaatimukset, muutosten vauhti, henkilöstön väheneminen ja epävarmuus oman työn jatkumisesta ovat herättäneet keskustelua muun muassa työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista (Uhmavaara ym. 2005, 9). Suomessa työmarkkinoille haasteita asettavat työttömyyden (ja samanaikaisesti työvoimapolun) lisäksi kerroksellisuuden hallinta, massatyö ja käsi- ja maataloustyö (Nurmio & Turkki 2010, 14, 65). Talouden lisäksi murros on nähty myös informaatio- ja viestintäteknologian kehityksessä. Teknologinen ja informaatio- ja viestintäteknologian kehittäminen ovat painottuneet yhä enemmän työpaikkojen kehittämistyössä viime vuosina. Tieto- ja viestintäteknologiaa on hyödynnetty erityisesti toiminnan uudistamisen välineenä. (Ylöstalo 2005, 7.)

Teknologian kehityksen myötä nopea ja kasvava informaation välitys on mahdollista ja se on lisännyt tietotyön määrää (mm. Blom, Melin & Pyöriä 2001). Tämä on tuonut mukanaan lisääntyneitä oppimisvaatimuksia ja toisaalta uusia oppimismahdollisuuksia (Leppänen 2005, 11). Tietotyö vaatii työntekijältä keskittymiskykyä, itsevarmuutta, oppimishalua ja -kykyä, pitkäjänteisyyttä, stressinsietokykyä, kykyä työskennellä itsenäisesti sekä yhteistyössä muiden kanssa (Kivistö 2005, 4).

Hopenin (2010, 8) mukaan yksi johtajuutta muovaava tekijä on yhteiskunnallinen vastuu. Organisaatioihin kohdistuneet odotukset muuttuvat nopeasti. Johtajien tulee miettiä, kuinka toimintaa ja henkilöstöä johdetaan vastaamalla odotuksiin laadusta, ympäristösuojelusta ja eettisistä kysymyksistä. Teknologia jatkaa kehittymistään yhä kiivaammin, ja kukaan johtajista ei voi välttyä kohtamasta viestintä- ja informaatioteknologian tarjoamia mahdollisuuksia - ja haasteita - esimiestyölle. Johtajien tulisi suhtautua avoimesti ja hankkia uutta tietoa

siitä, kuinka teknologiaa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisen välineeksi. (Hopen 2010, 6.)

Ajankohtaisena informaatio- ja viestintäteknologian ilmiönä on nyt ja tulevaisuudessa sosiaalinen media. Sosiaalisen median hyödyt saavat vain ne yritykset ja julkiset yhteisöt, jotka osaavat käyttää sitä sekä omassa sisäisessä toiminnassaan että asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa (Isokangas & Kankkunen 2011). Sosiaalinen media leviää työntekijöiden kautta työpaikoille ja esimiesten pitää tutustua sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Avery (2005, 29) korostaa, että tulevaisuudessa tarvitaan useita johtajia, jotta sopeutuminen dynaamiseen ja heterogeeniseen toimintaympäristöön mahdollistuisi; tiedosta tulee liian monimutkaista vain muutaman ihmisen ymmärrettäväksi. Osaamisen leviäminen ja tietotyö ovat johtajuuden haaste, ja se pakottaa johtajan pohtimaan omaa rooliaan ja sitä, kuinka säilyttää asemansa johtajana, jos ja kun alaiset tietävät työstä enemmän.

Yritysten toimintakenttä on internetin ja globaalin kilpailun myötä laajentunut. Pärjääminen tällaisessa globaalissa liiketoimintaympäristössä edellyttää erilaisen johtajuuden toimintamallien omaksumista. Johtajuutta toteutetaan uudelleen muovautuvissa organisaatioissa, joissa johtajuusroolit ovat usein epäselviä. Verkostot ja kumppanuudet ovat menestymisen mahdollisuuksia, joita yritykset eivät voi ohittaa, siksi nykyään tarvitaan johtajuustaitoa luoda toimivia yhteistyösuhteita. Johtajalla tulee olla kyky rakentaa kumppanuuksia organisaation sisällä alaisten, kollegoiden ja johtajien kanssa, sekä organisaation ulkopuolella, esimerkiksi asiakaskumppaneiden ja toimittajien kanssa. (Hopen 2010, 6-7.)

Työntekijöiden moninaisuus voidaan nähdä haasteena johtajuudelle, mutta se on toisaalta myös mahdollisuus. Eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset taustat ja osaamiset tulisi nähdä tulevaisuuden työyhteisöjen voimavarana. (Hopen 2010, 6-8.) Johtajuuden uusi toimintamalli painottaa henkilöstöresurssien johtamisen merkitystä. Taitava johtaja hyödyntää ja osaa tuoda esille alaisten aloitteellisuutta, luovuutta sekä intohimoa työhön. (Hamel 2007, 299.)

3 ESIMIESTYÖ JA HYVÄ JOHTAMINEN

Esimies käsitteenä määritellään organisaatioissa työ- tai virkasuhteessa olevaksi henkilöksi, jolla on virkansa tai toimensa puolesta oikeus käyttää ennalta määritettyjä työnjohto-oikeuksia siten kuin se on määritelty tehtävien suorittamisen kannalta, tarpeellista ja lainsäädännön puitteissa mahdollista. Esimies yleensä johtaa työtä, jakaa työtehtäviä tai osallistuu työntekoon. (Esimiesinfo 2011.)

Esimiehenä toimiminen voi olla projekti- tai prosessiluontoista, sivuluontoista, määräaikaista tai pysyvää. Esimiestehtävä ei tarkoita sitä, että henkilöllä olisi suoria alaisia tai työnjohdollista oikeutta. Esimiehen käytössä oleva tehtävänimike ei eroa välttämättä tavanomaisesta työtehtävää kuvaavasta nimityksestä. Esimies on oikeustieteellisessä mielessä työnantajan edustaja, joka on vastuussa siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat. Esimiehen tulee noudattaa velvollisuuksiaan ja käyttää työnjohto- eli direktio-oikeutta työnantajan edustajana. (Esimiesinfo 2011.)

Esimiehen tehtävät juontuvat johtamisen osa-alueista, ja niitä ovat:

- Strategian jalkauttaminen ja tavoitteisiin pyrkiminen
- Organisointi ja resurssointi
- Tiimien ja alaisten kehittäminen
- Motivointi
- Palkitseminen
- Seuranta ja suoritusten arviointi
- Viestintä ja muutoksen johtaminen

Niin sanottujen perustehtävien ja syklisten tehtävien lisäksi esimies kohtaa vaikeita tilanteita ja konflikteja työssään. Esimiehen tulee tunnistaa oma roolinsa tilanteissa ja tarpeen mukaan hakea apua asiaan perehtyneeltä ammattilaiselta. Yhteistä vaikeille tilanteille on, että varhainen puuttuminen tavallisesti helpottaa asian käsittelyä. Asioiden käsitteleminen asianosaisten kesken avoimesti ja jämäkästi, lisää luottamusta esimiehen ja alaisten kesken. (Esimiesinfo 2011.)

Työnantaja on vastuussa siitä, että lakeja ja työehtosopimuksia noudatetaan. Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluukin tunnistaa tilanteet, joissa hänen toimintansa (tai toimimattomuutensa) voi vaarantaa sovittujen asioiden toteutumista. Organisaatioissa esimies on vastuussa työntekijöitä koskevien perusprosessien läpiviennistä alaisilleen. Näitä ovat mm tavoitteiden asettelu, suorituksen arviointi, palkitseminen ja resursointi. (Esimiesinfo 2011.)

3.1 Johtajan käyttäytyminen

Pirnes (2003) on tutkinut johtamiskäyttäytymistä Suomessa. Hänen mukaansa johtamisen tulee olla tietynlaiseen tilanteeseen ja tarkoitukseen sopivaa käyttäytymistä. Johtaja vaikuttaa aina käyttäytymisellään muihin ihmisiin. Johtamiskäyttäytymiseen pystytään vaikuttamaan ainoastaan silloin, jos johtaja tunnistaa omat käyttäytymistapansa ja johtajatoimensa. Pirnes on esitellyt neljä johtamiskäyttäytymisen ulottuvuutta, joiden perustana ovat vuosien 1984- 2002 aikana tehdyt selvitykset. Tulosten perusteella nimettiin johtamiskäyttäytymisen ulottuuksiksi

1. johtamisen etiikka
2. tehtävien hoito
3. ihmissuhteiden hoito
4. henkinen jousto.

Näistä osa-alueista tehtävien hoito jaettiin kahteen osaan, jotka ovat tahto ja toimeenpano. Ihmissuhteiden hoito jaettiin myös osiin, jotka ovat ihmisten ymmärtäminen ja huolenpito ihmisistä. Jokaisen osa-alueen sisältö on konkretisoitu yksityiskohtaisiksi taidoiksi. (Pirnes 2003, 17-20).

Johdon edustajia on arvioitu tutkimustuloksissa muita esimiesryhmiä tasokkaammiksi. Ylimmän johdon edustajat osoittautuvat edukseen mm. johtamisen kokonaisuuden, joustavuuden, määrätietoisuuden ja vastuun ottamisen alueilla. Naiset ovat tulosten mukaan miehiä kyvykkäämpiä kaikilla johtamisen osa-alueilla, suurimmat erot ovat tahdon ja ihmissuhteiden alueilla. Naiset panostavat miehiä enemmän alaistensa kehittymiseen, ovat määrätietoisempia toimis-

saan ja rohkeampia johtamisessaan. Naiset myös vaativat itseltään enemmän johtajina kuin miehet. Yleisesti johtamisen taso on noussut kaikilla johtamiskäyttäytymisen osa-alueilla. Muutosta on tapahtunut erityisesti henkisen jouston, sosiaalisen joustamisen, ihmissuhteiden hoidon ja ihmisten ymmärtämisen alueilla. (Pirnes 2003, 22-28, 40.)

Johtaja toimii aina esimerkkinä organisaatiossaan. Ylimpänä toimivan johtajan tyyli kopioituu organisaation kaikille tasoille, jolloin johtaja omalla käytöksellään ja esimerkillään vaikuttaa organisaationsa eettiseen tasoon ja standardeihin. Myös hyvät käytöstavat leviävät johtajan esimerkin kautta koko organisaatioon ja osaltaan helpottavat yhteistyötä ja jokapäiväistä toimintaa. Tämä on toimintakulttuurin ja työyhteisön hengen kannalta tärkeää, se lisää henkistä hyvinvointia ja lisää mahdollisuuksia tehokkaaseen työskentelyyn. (Huuhka 2010, 184.)

Sundvik (2006, 14) kertoo yhtenä esimiehen haasteena olevan tasapainottelu yksilön ja koko tiimin huomioimisen välillä. Tämä vaatii arvostavaa ja aitoa asennetta sekä hyvää muistia. Tästä Sundvik kertoi esimerkin, jossa esimies oli saanut tiimiltään tunnustuksen ”vuoden esimieheksi”. Esimies kertoi aktiivisesti tarkkailleen omaa käyttäytymistään muistaakseen huomioida tiimiä. Hän seurasi muun muassa sitä, miten usein hän antaa palautetta alaisilleen ja kirjasi nämä kerrat kalenteriinsa.

Johtajuuteen sisältyy vahva moraalinen puoli. Alaiset luottavat esimieheensä, jos esimies toimii oikein heitä kohtaan. Alaiset hyväksyvät esimiehen virheet, kunhan esimies tekee riittävän monet asiat oikein pitääkseen yllä alaisten luottamusta ja kunnioitusta. Esimiehen hyvät ominaisuudet leviävät alaisiin ja samalla myös heikkoudet voivat tarttua heihin. Esimies voi organisoida työtään jakamalla vastuuta niin, että hänelle heikot alueet hoitaakin joku hänen johtamasta tiimistään. Tämä vaatii esimieheltä tahtoa itseanalyysiin sekä rohkeutta myöntää omat viat ja heikkoudet. (Peeling 2006, 55.)

Esimiehen tärkein työväline on hän itse. Esimiehen persoonallisuus, taidot, arvot ja asenteet vaikuttavat jokapäiväisessä työssä. Siksi esimiehen on tunnettava omat mahdollisuutensa ja rajansa. Esimiehen kokemat tilanteet ovat usein

uusia eikä niihin aina ole olemassa ratkaisuja, jolloin esimies joutuu toimimaan epämukavuusalueellaan ja laittamaan koko persoonansa peliin. (Surakka & Laine 2011, 17.)

Sydänmaanlakan (2004, 133-134) mukaan jokaisella organisaatiolla on omat arvonsa, kulttuurinsa sekä rakenteensa. Johtajan on oltava riittävän joustava ja pystyttävä soveltamaan omaa johtamiskäyttäytymistään organisaation ominaispiirteisiin, tai oltava riittävän viisas ymmärtääkseen, että tietty organisaatio ei sovi hänelle. Onnistumisen edellytys on, että johtajan käyttäytyminen ja organisaation kulttuuri sopivat yhteen.

3.2 Johtajien piirteitä

Horner (1997, 270) on todennut, että johtajuus on selitettävissä ihmisten synnynnäisillä piirteillä: johtajat ja ei-johtajat voidaan siis erottaa toisistaan heidän synnynnäisten piirteidensä perusteella. Bernard (1929) tutki johtajien persoonallisuutta sekä fyysisiä ja henkisiä ominaisuuksia. Tutkimuksissa ei kuitenkaan selvinnyt sellaisia piirteitä, joiden perusteella voitaisiin selkeästi erottaa johtajat ei-johtajista. Myöhemmin piirreteoriatutkimuksessa huomattiin, että johtajaksi voi myös oppia (Juuti 2006, 15). Viitala (2002, 80) on todennut, että käsitykset menestyvän johtajan piirteistä, ovat sidoksissa yhteiskunnalliseen tilanteeseen.

Johtajapiirteiksi liitetään vahva suoritustarve, pyrkimys aloitteentekoon sosiaalisissa tilanteissa, kyky vaikuttaa toisen käyttäytymiseen ja kapasiteetti luoda sosiaalisia rakenteita. Johtajiin liitettyjä piirteitä ovat myös päämäärätietoisuus, luova ongelmanratkaisukyky, itseluottamus, kehittynyt identiteetti, valmius kantaa vastuu päätöksistä ja niiden seurauksista, kyky suodattaa eri ryhmien välisiä paineita sekä kyky kestää pettymyksiä ja viiveitä. (Viitala 2002, 80.) Junnola ja Juuti (1993, 78 - 79) ovat lisänneet johtajan piirteeksi myös älykkyyden, aktiivisuuden ja energisyyden.

Viitalan (2002, 83) mukaan johtajan menestykselliset elementit ovat: sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot, tekniset taidot ja hallinnolliset taidot, ryhmänjohtajuus eli ryhmän koheesion ylläpito, koordinointi ja tiimityö, suorisstandardien määrittely ja huolenpito ryhmän henkisestä tilasta, ja henkilökohtaiset piirteet, joihin lukeutuvat henkinen tasapaino ja kypsyyt. Horner (1997, 275) kirjoittaa Hogan, Curphy ja Hoganin (1994) kehittämästä mallista nimeltä *Big Five*. Mallin mukaan johtajan persoonallisuuden voidaan huomata korreloivan johtamisen tehokkuuden kanssa. Tässä mallissa mitattavina muuttujina ovat ulospäin suuntautuneisuus, miellyttävyys, tunnollisuus, tunnetasapaino ja älykkyys. Barrick ja Mount (1991, 12) kehittivät oman viisi suurta -mallinsa (Big Five Model). Heidän mukaansa viisi ulottuvuutta ovat: ulospäin suuntautuneisuus, tunteiden tasapainoisuus, miellyttävyys, huolellisuus ja avoimuus uuden kokeiluille.

Menestyvällä johtajalla on vahva visiointikyky ja näkemyksellisyys, kyky rakentaa verkostoja, erottaa olennainen epäolennaisesta, vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät sitoutumaan, vahva tietämys oman alansa tiedoista ja kykenevyys erottaa toistuvia malleja. (Kets De Vries 1991.) Kets De Vries (1991) painottaa sitä, että ilman oman ryhmän hyväksyntää, johtajan johtaminen ei ole tehokasta.

Sydänmaanlakka (2004) on tutkinut johtajan henkilökohtaisten taitojen määrittelyä eri osa-alueisiin ja tutkimusaineistolle tehdyn faktorianalyysin perusteella hän on päätenyt neljän faktorin ratkaisuun. Esimiehen henkilökohtaiset taidot rakentuivat vuorovaikutusosaamisesta, hyvinvointiosaamisesta, tehokkuusosaamisesta sekä itseluottamuksesta. Näiden lisäksi johtajalta vaaditaan ammattiosaamista sekä johtamisaosaamista. Sydänmaanlakan mukaan johtamisaosaaminen sisältää visioinnin, tuloksellisuuden, valtuuttamisen, tiimin johtamisen, valmentamisen sekä muutoksen johtamisen. Tämän päivän johtajuudessa johtajalta vaaditaan yhä enemmän ihmissuhdetaitojen ja hyvinvointiin liittyvien taitojen osaamista. (Sydänmaanlakka 2004, 149–163; Sydänmaanlakka 2003, 95–121.)

Sydänmaanlakka (2004) on kehittänyt älykkään johtamisen mallin, joka pohjautuu systeemiajatteluun, jossa ilmiöiden välisten suhteiden ja muutosprosessin

näkeminen on keskeistä. Sydänmaanlakka määrittelee älykkään johtajuuden olevan ”johtajan ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tietyissä tilanteissa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti.” (Sydänmaanlakka 2004, 117.)

Golemanin (1998) mukaan suuret, merkittävät johtajat erottaa ”hyvistä” johtajista tunneäly. Älykkyyden ja teknisten taitojen lisäksi ”hyvä” johtaja omaa tunneälyn. Tutkimuksen mukaan jopa yli 20 % organisaation tulostavoitteista ylittyi ryhmässä, jonka johtajilla oli selvästi enemmän tunneälyä kuin toisten ryhmien johtajilla. Golemanin mukaan johtajan tunneälytaitoihin kuuluvat:

- Itsetuntemus. Johtaja tietää omat vahvuutensa, heikkoutensa, asemansa, arvonsa ja vaikutuksen alaisiinsa.
- Itsesääntely. Johtaja ohjaa ja suuntaa häiritseviä impulsseja ja tekijöitä
- Motivaatio. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi johtaja on motivoitunut.
- Empatia. Johtaja ymmärtää muiden tunteita ja osaa tarvittaessa eläytyä niihin.
- Sosiaalinen taito. Johtajalla on taito verkostoitua ja ”rakentaa” yritystä haluttuun suuntaan sosiaalisten yhteyksien kautta.

Tunneälyllisiä taitoja voi vahvistaa, jolloin taidoista voi kehittyä pysyviä johtajan ominaisuuksia. Vahvistamiseksi tarvitaan, jopa vaaditaan, koulutusta, mentoimintia, palautetta ja esimerkiksi ulkopuolista valmennusta. (Goleman 1998.)

3.3 Hyvän johtamisen tunnusmerkit

Työelämässä selviytyy melko hyvin jo sillä, että omaa hyvät käytöstavat ja toimii niiden mukaisesti; arjen vuorovaikutustilanteissa yksinkertaiset käyttäytymissäännöt (tervehtiminen, kiittäminen ja toisten huomioon ottaminen) ovat perustaitoja, joita työelämässä edellytetään kaikilta, erityisesti esimiehiltä. Esimiehen kohdalla näillä taidoilla on kuitenkin korostettu merkitys, koska esimiehen teot ovat muita suuremman tarkkailun kohteena. Esimiehenä onnistuminen edellyttää myös yhteisöllisyyden periaatteiden noudattamista. Näitä ovat oikeudenmu-

kainen kohtelu, päätöksenteon puolueettomuus ja vuorovaikutustaidot. Esimiestyö on kiinteää kanssakäymistä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Esimiehen tulee näkyä työyksikössään ja samalla nähdä, mitä ympärillä tapahtuu. (Kaistila 2005, 4.)

Häkkinen (2012) tarkastelee johtajuutta ja sitä, millainen johtajuus lisää alaisten luottamusta esimieheen. Tutkimuksen mukaan alaisten luottamus organisaatioon, esimiehen luottamuksenarvoinen käyttäytyminen sekä työntekijöiden sitoutuminen ja työtehokkuus ovat sidoksissa yrityksen menestykseen ja vetovoimaisuuteen. Luottamuksenarvoista käyttäytymistä esimiestyössä edustivat johtajan kyvykkyys ja pätevyys sekä tinkimätön ja lahjomaton käytös. Luottamuksenarvoista käytöstä edustava osatekijä oli myös johtajan hyväntahtoisuus ja tasapuolisuus. Nykypäivän yritystoiminnassa hyväntahtoisuus tarkoittaa sitä, että johtaja ymmärtää kunkin työntekijän elämäntilanteita muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Luottamus edistää työhyvinvointia ja yritysten menestymistä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen perustuva alaisten jaottelu ulko- ja sisäpiiriin ei ole luottamuksenarvoista johtamiskäyttäytymistä. Myöskään johtajan liiallinen emotionaalinen käyttäytyminen ei herätä luottamusta alaisissa.

Hiltusen (2011, 155-156) mukaan hyvän johtajan tärkein ominaisuus on johdonmukaisuus ja sen mukanaan tuoma ennustettavuus. Kun johtaja toimii ja ottaa kantaa, luodaan samalla organisaatioon turvallisuuden tunnetta. Kun johtajan linja on ennustettavissa, johtaminen toimii tehokkaasti, vaikka johtaja ei olisi lähellä. Tällöin alainen osaa ongelmatilanteissa arvioida johtajan linjan ja uskaltaa tehdä päätöksen tarvittaessa myös itsenäisesti. Jos johtaja tekee vaihtelevia päätöksiä, hän tukahduttaa organisaation oma-aloitteisuuden. Tällöin alaiset eivät uskalla tehdä itse päätöksiä, vaan tarvitsevat kaikkeen johtajan mielipiteen ja hyväksynnän. Jos johtajan linja on asioissa johdonmukainen, vain sellaiset asiat, joissa ei ole aikaisempaa linjausta, tuodaan hänen käsiteltäväkseen. Alaiselle on kuitenkin tärkeää tietää, että esimies on käytettävissä silloin, kun alainen häntä tarvitsee.

”Hyvän” johtajan ominaisuuksia ovat neuvottelutaito, palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen, kuunteleminen ja ihmisten arvostaminen, auttaminen ja oma esimerkki, vastuun kantaminen sekä johdonmukaisuus ja ennustettavuus (Hiltunen 2011, 123- 132; Nummelin 2007, 88.) Kuviossa 4. on esitetty koostettuna hyvän johtajan ominaisuuksia.



Kuvio 4. Hyvän johtajan ominaisuuksia.

Vuorovaikutustaidot

Sydänmaanlakan (2004, 153) mukaan vuorovaikutusosaaminen on yksi johtajan tärkeimmistä osaamisista. Johtajan on oltava jämäkkä, empaattinen ja samalla pystyttävä kommunikoimaan tehokkaasti. Vaikuttaminen ja avoimuus ovat myös olennaisia vuorovaikutusosaamiseen liittyviä asioita. Työelämän muutoksien nopeus ja jatkuva oppiminen vaativat hyviä kontakteja, jolloin sisäisen ja ulkoisen verkoston rakentamisesta on tullut yhä tärkeämpi vuorovaikutusosaamisen osa-alue.

Toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin perustana on luottamus sekä avoin vuorovaikutus. Työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla ja siksi esimiestyössä onnistuminen edellyttääkin hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Hyppänen 2013, 37.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on yksi johtamisen keskeisimpiä tehtäviä. Palautteen tehtävänä on säilyttää toiminta perustehtävän ja tavoitteiden suuntaisena sekä samalla se auttaa työntekijöitä kehittymään työssään. (Nummelin 2007, 88.) Positiivista palautetta pitää antaa aina kun siihen on syytä ja se kannattaa antaa julkisesti aina kun vain on mahdollista. Se lisää palautteen painoarvoa ja samalla näyttää myös muille, minkälainen toiminta on johtajan tahdon mukaista. Positiivista palautetta ei koskaan voi antaa liikaa, mutta on hyvin tärkeää, että sitä annetaan vain hyvästä työstä. Johdon uskottavuus alkaa rapautua, jos myönteistä palautetta annetaan vain tavan vuoksi, vaikka suoritus olisi huono tai keskinkertainen. (Hiltunen 2011, 126- 127.)

Rakentavalla palautteella halutaan yleensä puuttua johonkin toimintaan tai tapoihin ja se pitää aina antaa kahden kesken. Esimies voi käydä läpi mennyttä tilannetta konkreettisen esimerkin kautta ja osoittaa siinä kehittämistarpeen. Tämän jälkeen voidaan yhdessä miettiä tulevaisuutta ja sitä, miten kyseinen asia voitaisiin tehdä eri tavalla ja paremmin. Palautteen tarkoituksena on kehit-

tää eikä sillä saa syyllistää palautteen saajaa. Rakentava palaute kohdistuu tekemiseen ja toimintatapoihin, ei persoonaan. (Hyppänen 2013, 151.)

Palautteen antajan ja vastaanottajan suhde sekä toimintaympäristö vaikuttavat siihen miten palautetta annetaan ja tulkitaan. Hyvinvointia ja hyvää suoriutumista edistävä palaute edellyttää palautemyönteistä ilmapiiriä sekä luottamuksellista suhdetta palautteen antajan ja vastaanottajan välillä. Palautemyönteisessä ilmapiirissä palautetta antavat niin esimiehet alaiselle kuin alainen esimiehelle. Tämän lisäksi myös työntekijät antavat palautetta toisilleen. On tärkeä muistaa, että myös esimies on ansainnut rakentavaa palautetta onnistumisistaan sekä epäonnistumisistaan. Jos palautetta ei anneta, henkilöstö ei voi olettaa esimiehen kehittyvän tai muuttavan toimintatapojaan. (Aarnikoivu 2008, 141.)

Kuunteleminen ja ihmisten arvostaminen

Huolellinen alaisten kuunteleminen on tärkeää sekä esimiehelle että alaiselle. Kuuntelemalla esimies saa paljon tarvitsemaansa tietoa sekä tukee ja auttaa työntekijäänsä. (Surakka & Laine 2011, 149.) Suuri esimiestyössä tehty virhe onkin olla kiinnostumatta alaisen työstä. Alaiselle pitää olla aina aikaa, vaikka olisi kuinka kova kiire tahansa. Esimiehestä jotkut asiat voivat tuntua tyhjänpäiväisiltä pikkuasioilta, mutta ne voivat olla alaiselle suuria ja tärkeitä asioita. Niiden väheksyminen voi helposti tuntua henkilökohtaiselta loukkaukselta. (Hiltunen 2011, 134.)

Tarkkosen (2012, 88) mukaan hyvän johtamisen yhtenä periaatteena on ihmisten arvostaminen ja kohtuullisuus. Esimiehen tulisi arvostaa alaisiaan ihmisinä, joilla on myös yksityinen elämänpiiri ja he ovat esimieheen nähden tasavertaisia yhteiskunnan jäseniä. Jokaisella ihmisellä on työssä selviytymiseen yksilökohtaiset edellytykset ja ne on otettava huomioon.

Aito arvostuksen osoittaminen ja yksilön huomioiminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Arvostaminen kannustaa myös ponnistelemaan enemmän ja lisää alaisen halua kehittyä. Arvostus vahvistaa itsetuntoa ja luottamusta esimiehen ja alaisen välillä. (Hyppänen 2013, 283-284.)

Oma esimerkki ja auttaminen

Johtajan tulee auttaa alaistaan toteuttamaan johtajan tahtoa parhaalla mahdollisella tavalla. Auttaminen tarkoittaa keskustelua, tukemista, neuvojen antamista ja tarvittaessa lisäresurssien järjestämistä. Johtajan rooliin kuuluu myös alaisen auttaminen etenemään urallaan. Johtajan pitää hyväksyä menestyvien alaisten eteenpäinmeno ja tukea siinä kaikilla mahdollisilla tavoilla. Jos ilmapiiri on hyvä ja henkilösuhteet ovat kunnossa, usein alainen voi myös auttaa johtajaa johtamaan. (Hiltunen 2011, 139-140.)

Esimiehen toiminta tulkitaan työyhteisössä sallituksi tavaksi toimia. Vaikka jokin esimiehen toiminnassa olisi yleisten ohjeiden vastaista, siitä vähitellen tulee työyhteisön hyväksymä tapa tulkita kyseistä ohjetta. Esimerkki on vahva viesti. Aito omalla esimerkillä johtaminen on omana itsenään olemista niin, että oma toiminta tukee työyhteisön toimintaa. (Surakka & Laine 2011, 141.)

Vastuun kantaminen

Johtaja joutuu kantamaan vastuun sellaisistakin asioista, joihin hän ei voi itse vaikuttaa. Johtajan vastuunkantamisella on uskottavuusnäkökulma alaisiin päin. Johtajan rohkeus ja arvovalta mitataan usein nopeastikin vastaan tulevilla asioilla, joissa johtajan pitää ottaa johtajuus. Hyvä johtaja ei delegoi tällaisia tilanteita, vaan hoitaa ne itse. Kriisitilanteissa omasta henkilökunnasta huolehtiminen on erityisen tärkeää ja silloin johtajan pitää myös itse näkyä ja vaikuttaa näissä tilanteissa, jotka jäävät ne kokeneille ikuisesti mieleen. (Hiltunen 2011, 150-151.)

Esimiehen rakentava vallankäyttö on työyhteisön tehokkaan toiminnan edellytys. Esimies vastaa oman työpanoksensa lisäksi myös muiden työyhteisön jäsenien työpanoksesta ja sen vuoksi esimiehellä tulee olla erityinen rooli työyhteisössä. Esimiehen tehtävä on tarvittaessa sanoa viimeinen sana, tehdä vaikeatkin päätöksiä ja kyetä tuottamaan myös pettymyksiä. Esimiehen tulisi käyttää valtaansa rakentavasti organisaation ja työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin valta ei uhkaa työyhteisön jäsenten tasavertaisuutta eikä työyhteisön demokratiaa. (Aarnikoivu 2008, 23-24.)

Karjalaisen (2005) mukaan esimiehet arvioivat esimiestaitojen tärkeyden kasvavan entisestään tulevaisuudessa. Kasvu korostuu ohjelmien käyttötaidossa, kielitaidossa, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa sekä talousjohtamisessa. Esimiehet itse kokivat hallitsevansa parhaiten www-osaamisen. Lisäksi esimiehet arvioivat hallitsevansa hyvin työntekijöiden osaamistasojen hallintaan ja esimiesten verkostoitumiseen liittyviä taitoja. Tutkimustuloksista havaittiin esimiestaidoissa olevan myös selkeitä kehitystarpeita: suurimmat kehitystarpeet ilmenivät ohjelmien käyttötaitoon, työn hallintaan, henkilöstöjohtamiseen ja ongelmanratkaisutaitoihin liittyvissä taidoissa ja osaamisessa. Esimiehen aseman, toimialan ja sukupuolen havaittiin selittävän vastauksia. (Karjalainen 2005, 2.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Tämän opinnäytetyöntarkoituksena on selvittää ”hyvän” esimiehen piirteitä ja ominaisuuksia. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää millaista esimiesten koulutuksen tulisi olla, jotta esimiehet onnistuisivat työssään. Lisäksi tarkastellaan millaisissa asioissa esimiehet tulevaisuudessa tulevat tarvitsemaan enemmän tietoa ja koulutusta.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Laadullisessa tutkimuksessa annetaan tilaa tutkimuskohteena oleville henkilöille ja heidän tulkinnoilleen. Kysymykset eivät ole tarkkaan etukäteen laadittuja, vaan tutkija antaa tutkittavien myös vapaasti kertoa aiheeseen liittyvistä kokemuksista ja mielipiteistä. Tällöin saadaan mahdollisuus kartoittaa tutkimusaihetta mahdollisimman laajalti ja tarkasti. (Eskola & Suoranta 1998, 20- 21, 209.)

Aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastatteluja tehtiin yhdeksän alkuvuonna 2014. Haastateltavia lähestyttiin ensin sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksesta lyhyesti ja kysyttiin halukkuutta haastatteluun. Sähköposteja lähetettiin yhteensä 24:lle kaupungin luottamusmiestehtävissä toimivalle henkilölle ja niistä yhdeksän suostui haastatteluun. Loput henkilöt eivät vastanneet viestiin.

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yleisin aineiston keruutapa. Haastattelu voi olla *strukturoidu*, *puolistrukturoidu*, *teemahaastattelu* tai avoin eli ns. syvähaastattelu. *Strukturoidussa* haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille tutkittaville sama, *puolistrukturoidussa* haastattelussa kysymykset ovat kaikille tutkittaville samat, mutta tutkija ei käytä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava vastaa omin samoin. *Teemahaastattelussa* tutkija määrää haastattelun aihepiirit ja teemat, joita käsitellään joustavasti tutkittavien kanssa. (Anttila 2005; Hirsjärvi & Hurme 2000, 43- 44.)

Teemahaastattelun valinta tutkimusmenetelmäksi on perusteltua siksi, että tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman laajalti tietoa tiedonantajien omasta näkökulmasta, heidän kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa perustuen. Haastateltaviksi valittiin suuren kaupungin luottamusmiestehtävissä toimivia henkilöitä. Tällä kohderyhmällä arvioitiin olevan paljon kokemusta ja tietoa esimiestyöstä ja sen haasteista.

Teemahaastattelurunko perustui aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon, jota on esitelty tämän työn teoreettisessa osassa. Työyhteisön hyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta on tärkeää selvittää esimiesten piirteitä ja ”hyvän esimiehen” piirteitä sekä selvittää heidän koulutustarpeitaan, joiden pohjalta esimiesten koulutustarpeita ja – vaateita on mahdollista suunnitella ja tulevaisuudessa toteuttaa.

4.2 Aineiston litterointi ja analyysi

Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla heti haastattelun jälkeen. Näin haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa eikä työmäärä kasautunut liian suureksi.

Kanasen (2012, 109-110) mukaan litteroinnissa voidaan erottaa tarkkuuden suhteen erilaisia tasoja. Tarkin taso, *sanatarkka litterointi*, huomioi puheen lisäksi myös eleet ja äänenpainot taukoineen. *Yleiskielisessä litteroinnissa* teksti muunnetaan kirjakielelle ja siitä poistetaan murre- ja puhekielen ilmaisut. *Propositiotason litterointi* tarkoittaa sanoman tai havainnon ydinsisällön kirjaamista. Tämä aineisto litteroitiin sanatarkasti niin, että tekstissä säilytettiin murre- ja puhekielen ilmaisut. Tekstiin ei kuitenkaan kirjattu äänenpainoja, eleitä tai naurahduksia. Mahdolliset haastattelun keskeytykset kirjattiin kuitenkin ylös. Tämä litteroinnin taso riitti löytämään tutkimusongelmaan liittyvät vastaukset ja mielipiteet.

Litterointia tehdessä ja sen valmistuttua, aloitettiin aineistoon tutustuminen. Ensimmäisenä litteroinnit luettiin läpi useaan kertaan ja perehdyttiin aineiston sisältöön.

Laadullisen aineiston analysoimiseen on olemassa useita menetelmiä. Sisällysanalyysin tarkoituksena on paljastaa tekstin ydin ja tehdä siitä tiivistetty kuvaus. (Kananen 2012, 116.) Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy usein kiinnostavia asioita, joita ei ole etukäteen osannut edes ajatella. Tämän vuoksi aineiston analysoinnissa on valittava tarkkaan rajattu ilmiö, josta kerrotaan kaikki mitä aineistosta saa irti. Tämä valittu tutkijaa kiinnostava ilmiö perustuu tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Tästä aineistosta nostin esille kaksi tutkittavaa ilmiötä, jotka liittyvät tutkimusongelmaan; hyvän esimiehen ominaisuudet ja esimiesten koulutustarpeet.

Tämän opinnäytetyön tulokset analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Ensin aineistosta kerättiin näihin kahteen teemaan liittyvät asiat. Sen jälkeen samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin saman kategorian alle ja näistä yhdisteltiin samansisältöiset kategoriat yhteisten yläkategorioiden alle. Aineiston analyysissä käytin tekstinkäsittelyohjelmaa sekä taulukkolaskentaohjelmaa. Aineiston käsittelyssä käytin apuna erilaisia koodeja ja värejä.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten tulosten ja johtopäätösten pitäisi olla oikeita, luotettavia ja uskottavia. Opinnäytetyön yhtenä hyvyyden mittarina käytetään termiä luotettavuus. Luotettavuus mittaa myös työn laatua ja oikean tiedon tuottamisen varmistamiseksi onkin kehitetty omat menetelmänsä. (Kananen 2012, 161.)

Tutkimuksen perustehtävänä ja -tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimustyötä tekevä on itse vastuussa tutkimuksensa eettisestä kestävydestä ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. Tutkijan työtä määrittävät tutkimuseettisten periaatteiden lisäksi myös lainsäädäntö, joita ovat esimerkiksi tietosuojalainsäädäntö ja erityisesti henkilötietolaki. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134- 135.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkija ja tutkijan taidot, aineiston laatu, aineistosta tehty analyysi ja tutkimustulosten raportointi ja esittäminen. Sisällönanalyysissä vaikuttaa lisäksi aineiston pelkistäminen siten, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti ja laajasti tutkittavaa ilmiötä. (Janhonen & Nikkonen 2003, 36.) Luotettavuutta pohditaan tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetin tarkastelussa arvioidaan sitä, miten tutkimustulos vastaa tutkimuskohdetta ja vastaavatko tutkimuksen johtopäätökset alkuperäistä tutkimusaihetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tekijä oli kokematon tutkijana, jolloin aineiston keruu ja analyysi edellyttää jatkuvaa tutkimusmenetelmän opiskelua sekä sen pohjalta tapahtuvaa itsenäistä oivaltamista ja soveltamista. Tutkijan kokemattomuus voi aiheuttaa tutkimukseen vääristymiä, jotka voivat johtua esimerkiksi valikoivasta ja puutteellisesta havainnoinnista ja tulosten tulkinnasta. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136, 138.)

Haastattelujen litterointi aloitettiin välittömästi haastatteluiden jälkeen. Alkuperäisilmaisuja ei lopullisiin tuloksiin raportoida, vaikka alkuperäistä aineistoa käytetäänkin tarkisteluun ja käsitteiden tarkentamiseen koko tutkimuksen analysoinnin ajan. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat olennaisina osina aineistonkeruun sujuminen, aineiston keruuseen (varsinaiset haastattelutilanteet) liittyvät piirteet, mahdolliset ongelmat ja aineiston analysointi. Analyysissa olennaista luotettavuuden kannalta on analyysin eteneminen ja analyysin tulkinta ja siitä tehdyt johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.) Aineistonkeruu sujui hyvin eikä siinä ilmennyt ongelmia. Haastattelut tallentuivat selkeästi ja ne oli helppo litteroida. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja yhtä haastattelua lukuun ottamatta ne etenivät keskeytyksettä. Aineiston analysoinnissa huomattiin, että tietyissä tilanteissa tutkijan esittämät tarkentavat lisäkysymykset olisivat tuoneet syvempää tietoa käsiteltävään asiaan.

Tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu lisäksi tulosten raportoinnin tarkkuus ja selkeys, eettisten näkökulmien esiin tuominen, anonymiteetin säilyminen koko tutkimuksen ajan, aineiston kokoamisen raportointi ja lopullisen tutkimusraportin selkeys. Myös tutkittavien valintaa ja otantaa tulee pohtia ja perustella tutkimus-

ta aloittaessa ja sen aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141.) Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tuottaa mahdollisimman syvällistä ja monipuolista tietoa hyvän esimiehen piirteistä ja siitä, millaista koulutusta esimiehet tarvitsevat nyt ja tulevaisuudessa. On perusteltua, että tutkimus tehtiin haastatteluin (laadullisin menetelmin). Luotettavuutta voitaisiin parantaa face-validateetin avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tiedonantajat, tutkittavat, arvioivat saatuja tuloksia ja ns. vahvistavat niiden osuvuutta ja johtopäätösten vastaavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142.) Tätä menetelmää ei tässä tutkimuksessa käytetty aikatauluhaasteiden vuoksi.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Hyvän esimiehen ominaisuudet

Teemahaastattelun avulla vastaajilta saatiin paljon mielipiteitä siihen, millainen olisi hyvä esimies. Haastatteluissa keskusteltiin siitä, millaisia ominaisuuksia hyvällä esimiehellä on ja miten hyvä esimies toimii työyhteisössä erilaisissa tilanteissa. Tutkimuksen mukaan hyvän esimiehen tärkeimmät ominaisuudet ovat oikeudenmukaisuus ja alaisten tasapuolinen kohtelu, vuorovaikutustaidot, rohkeus päätösten tekemiseen, tarvittavien resurssien hankkiminen ”hyvän työn tekemisen mahdollistaminen” sekä esimiehen itseluottamus ja oman itsensä tunteminen.

Nämä ominaisuudet pitävät sisällään paljon erilaisia asioita ja taitoja, joita hyvällä esimiehellä koetaan olevan. Kuviossa 1. esiteltiin johtamisen erilaisia osa-alueita. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa huomataan, että nämä johtamisen osa-alueet liittyvät vahvasti mielikuvaan hyvästä esimiehestä. Kuvioon 4. taas on kerätty hyvän johtajan ominaisuuksia, jotka toistuvat myös tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa.

Tulosten esittelyn yhteyteen on lisätty suoria lainauksia teemahaastatteluaineistosta. Nämä viittaukset on erotettu muusta tekstistä kursivilla ja heittomerkeillä.

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu

Vastaajat kokivat oikeudenmukaisuuden erittäin tärkeäksi hyvän esimiehen ominaisuudeksi. Esimiehen tulisi olla oikeudenmukainen ja kohdella tasapuolisesti kaikkia työntekijöitään. Oikeudenmukaisuuden vastaajat kokivat sellaiseksi, että esimies kuuntelee alaisten mielipiteitä ja ottaa heidät osalliseksi työn suunnitteluun. Oikeudenmukainen esimies ottaa alaisten ajatukset huomioon. Esimiehen tulisi myös sietää erilaisuutta ja aidosti sietää sitä, että joku voi olla eri mieltä asioista. Oikeudenmukaisuudella ja tasapuolisella kohtelulla esimies pystyy rakentamaan yhteisöä, jossa on mukava tehdä yhdessä töitä. Vastaajien mielestä hyvä esimies on oikeudenmukainen, mutta samalla jämpä. Tässä yh-

teydessä tuotiin esille se, että esimiehen on myös pystyttävä tekemään päätöksiä, jotka eivät miellytä kaikkia ja seisoa niiden päätösten takana. Esimiehen pitää toimia niin kuin sovitaan ja ottaa vaikeatkin asiat puheeksi.

”Kyky tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen, vaikka ei tulisikaan.”

Tasapuolinen kohtelu koettiin niin, että esimies huomioi jokaista työntekijää tasapuolisesti ja jakaa työt tasapuolisesti. Hyvä esimies kohtelee alaisiaan samalla tavalla, vaikka kaikista alaisista ei pitäisi yhtä paljon. Pienissä työyhteisöissä varsinkin voi korostua se, että esimies tulee jonkun alaisen kanssa paremmin toimeen kuin toisen. Sen ei tulisi kuitenkaan vaikuttaa siihen, miten esimies antaa palautetta, kiittää tai muuten kohtelee alaisiaan. Yksi vastaajista kuvaili tasapuolisuutta sellaiseksi, että esimiehen pitää joka päivä aloittaa nollasta eikä antaa aikaisempien tapahtumien vaikuttaa alaisten kohteluun. Jos alaisen ja esimiehen välillä on joskus aiemmin ollut jokin vaikea tilanne, sen selvitettyään esimies ei saisi antaa sen enää vaikuttaa tuleviin tilanteisiin.

Alaisten tasapuolinen kohtelu koettiin myös tärkeäksi motivointikeinoksi. Jos alaiset kokevat, että heitä ei kohdella tasapuolisesti, se myrkyttää helposti työyhteisön ilmapiiriä. Esimerkkinä mainittiin koulutukseen pääseminen. Monessa työyhteisössä ei ole mahdollista, että kaikki pääsisivät kaikkiin koulutuksiin, jolloin on sovittava yhteiset säännöt siihen, että jokaisella olisi samanlainen mahdollisuus päästä koulutukseen. Myös tiimien ja alaisten kehittämisessä koettiin tärkeäksi se, että esimies kuuntelee tasapuolisesti jokaisen työyhteisön jäsenen ehdotuksia ja ideoita.

Konfliktitilanteissa koettiin esimiehen oikeudenmukaisuus ja alaisten tasapuolinen kohtelu erittäin tärkeäksi. Vastaajat kokivat, että hyvä esimies ratkaisee konfliktit olemalla rauhallinen ja oikeudenmukainen. Esimiehen tulisi kuunnella kaikkia osallisia eikä asettua tilanteessa kenenkään puolelle. Vastaajien mielestä hyvä esimies asettuu konfliktitilanteissa asian yläpuolelle ja selvittää eri osapuolien näkemyksiä, ennen kuin alkaa miettimään miten asiassa tulisi toimia.

Tässä tuli myös esille ajatus, että esimiehen tulisi tarvittaessa uskaltaa muuttaa mieltänsä ja myöntää olleensa väärässä. Jos siis ajatellaan tilanne, että uusien

näkökulmien ja faktojen perusteella tietyssä tilanteessa esimiehen olisikin pitänyt toimia toisin, esimiehen tulisi uskaltaa tämä myöntää. Tämän monesti tekee vaikeaksi esimiehen pelko kasvojensa menetyksestä.

Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu luo luottamusta esimiehen ja alaisen välille. Luottamus syntyy siitä, että esimies tekee niin kuin sanoo ja vaikka olisi kiirekin, niin esimies kuitenkin tekee lupaamansa asiat jossain vaiheessa. Se, että esimies tekee asioita eri tavalla kuin on sovittu, koettiin todella huonoksi asiaksi. Yhdeksi motivointikeinoksi koettiin luottamus ja toisaalta luottamuksen anto ja usko siihen, että ”me pystytään tekemään tämä yhdessä”.

Tasapuoliseksi kohteluksi koettiin myös se, että jokainen esimies osaa antaa alaisilleen samanlaiset tiedot oman työpaikan säännöistä ja tavoista. Tähän vaikuttaa esimiesten koulutus ja se, että jokainen esimies saa samantasoista koulutusta itselleen.

Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaitoja voisi yhtä hyvin kutsua ihmissuhdetaidoiksi, jotka vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin. Sydänmaanlakka (2004) onkin todennut, että kun johtajalta vaadittuja taitoja tarkemmin avataan, ihmissuhdetaidot ja hyvinvointiin liittyvät taidot ovat merkittävä osa tämän päivän johtajuudessa. Tällaiset taidot nousivat myös tässä tutkimuksessa vahvasti esille.

Vastauksista nousi vahvasti esiin esimiehen kuuntelutaito. Jokaisessa haastattelussa nousi ainakin jossain vaiheessa esille se, että hyvä esimies aidosti kuuntelee alaisiaan. Kuuntelemalla alaisten mielipiteitä ja ajatuksia esimies ottaa heidät osalliseksi työyhteisön toimintaan ja edistää työhyvinvointia. Alaisten kuunteleminen koettiin tärkeäksi erityisesti muutostilanteissa, konfliktitilanteissa sekä alaisten ja tiimien kehittämisessä.

” ... kuunneltais myös henkilöstöä. Se on mun mielestä yks tärkein, että just että kuunnellakin voidaan, mutta tullaanko kuulluksi? ”

Hyvä esimies koettiin luottamusta herättäväksi. Sellaiseksi, että häntä olisi helppo lähestyä ja hänelle voisi kertoa vaikeistakin asioista. Vaikeaksi koettiin

se, että esimiehellä on monesti niin kiire, että alaiset kokevat, että eivät halua häiritä esimiestä omilla murheillaan. Vastaajat kertoivat, että ovat olleet mukana sellaisissa neuvotteluissa, joissa pikkuasiasta on noussut suuri luottamusmiestä vaativa tilanne vain siitä syystä, että esimies ja alainen eivät ole keskustelleet asioista. Pieni väärinkäsitys on muuttunut suureksi ongelmaksi, kun asioista ei ole ajoissa joko uskallettu tai ehditty puhua. Vastaajien mielestä olisi tärkeää, että jos esimiehellä on kiire alaisen tullessa hänen puheilleen, esimies varaisi ajan kalenteristaan keskustelua varten. Tällöin alainen tietäisi, että vaikka esimies ei nyt ehtinyt keskustelemaan, hän on kiinnostunut alaisen asiasta ja antaa aikaa sille myöhemmin sovittuna ajankohtana.

Kuuntelemisen lisäksi hyvä esimies osaa neuvotella. Esimerkiksi pidemmän tähtäimen muutostilanteessa esimiehen pitää osata neuvotella ja kuunnella. Ottaa eri osapuolien mielipiteitä ja ajatuksia huomioon. Vastaajat kokivat, että muutostilanteet sujuvat paremmin, jos alaiset saavat olla mukana päätöksenteossa ja saavat vaikuttaa siihen, miten muutos toteutetaan. Kun tilanne on sellainen, jossa muutos vain pitää tehdä ilman alaisten osallistumista, tärkeää on esimiehen johdonmukainen viestintä muutoksen perusteista.

Hyvän kuuntelutaidon lisäksi vastaajat kokivat, että hyvä esimies on sanavalmis ja osaa ilmaista itseään. Hän pitää suhteet kunnossa niin ”ylös-” kuin ”alaspäinkin”. Hyvä esimies pitää yhteyttä niin omiin esimiehiinsä sekä johtoportaaseen sekä alaisiinsa ja tiedottaa asioista tehokkaasti silloin kun siihen on tarvetta. Tärkeäksi koettiin se, että esimies pitää oman yksikkönsä tietoisena siitä, mitä isommassa kokonaisuudessa tapahtuu. Tiedottamisessa tärkeänä pidettiin sitä millaisia sanavalintoja esimies käyttää ja miten valitsee sanansa taitavasti.

” Sanavalmis pitää olla. Teksti hallussa, pitää osata kirjoittaa. Pitää osata ilmaista itseään. ”

” Olen tässä vuosien varrella huomannut sen, että se on ikään kuin vähän niin kuin palveluammatti myös. Et tietysti se hyvä esimies toisaalta edustaa työnantajaa, mutta jotta ne hommat sujuu, niin sen täytyy saada siihen työntekijäpuoleen sellainen luottamus. ”

Vastaajien mielestä hyvä esimies on tarpeeksi läsnä ja alaisten ja esimiehen välillä vallitsee luottamus, jolloin esimiestä on helppo lähestyä vaikeissakin asioissa. Esimiehellä tulisi olla aikaa alaisilleen ja antaa tukea työn tekemiseen. Esimerkki tähän annettiin koulumaailmasta; hyvä esimies eli tässä tapauksessa rehtori tukee opettajaa hankalassa tilanteessa oppilaan vanhempien kanssa. Rehtori käy asiaa läpi opettajan kanssa ja antaa ohjeita miten toimia ja tarvittaessa tulee mukaan mahdolliseen tapaamiseen oppilaan vanhempien kanssa. Esimies ei siis jätä alaistaan yksin vaikeiden tilanteiden kanssa.

Yksi näkökulma johtamiseen on ihmisten ja osaamisen johtaminen. Tämän tärkeys tuli esille myös tutkimustuloksissa. Tulosten mukaan hyvä esimies tunnistaa alaistensa vahvuudet ja hyödyntää niitä. Esimerkiksi tiimien ja alaisten kehittämisessä esimiehen tulisi jollain lailla pystyä kaivamaan alaisista esille parhaat puolet ja tuoda niitä esille niin, että alaiset itse aktivoituisivat. Jos tekeminen ja kehitysideat lähtevät alaisista itsestään, niin niihin yleensä paremmin sitoudutaan. Tällainen toiminta veisi yritystä enemmän kohti oppivaa organisaatiota. (ks. Sarala & Sarala 1997.)

Haastatteluissa tuli esiin myös se, että hyvä esimies osaa antaa palautetta ja myös antaa sitä. Tämä koettiin tärkeäksi motivointikeinoksi. Kiitos olisi hyvä antaa julkisesti. Jos esimerkiksi oma yksikkö on tehnyt hyvän tuloksen ja onnistunut jossakin, siitä kerrotaan yrityksen sisällä muillekin yksiköille. Hyvä esimies osaa antaa myös kritiikkiä ja se annetaan aina kahden kesken. Tässä korostettiin sitä, että palautteen antamisen tulisi olla aitoa ja rehellistä eikä sellaista, että jatkuvasti suitsutetaan tai ei huomioida lainkaan. Tärkeäksi koettiin kaiken kaikkiaan se, että esimies on kiinnostunut alaisistaan ja osoittaa sen.

” Jotenkin jokainen kaipaa sitä kiitosta ja jokainen kaipaa myös kannustusta. On niin ku kiinnostunut siitä toisesta. Ja että joskus pysähtyy ja kysyy, että mitä sulle ihan oikeesti kuuluu ja miten teillä menee ryhmässä. Ne on sellaisia ihan pienii asioita, mutta niillä on ihan kauheen iso merkitys. Me tehdään kaikki tärkeitä työtä ja kyl se tietysti alainenkin voisi joskus kysyä esimieheltä, että miten sä jaksat. ”

Onnistunut kehityskeskustelu koettiin myös tärkeäksi ja siinäkin korostuu esimiehen vuorovaikutustaidot, kyky kuunnella ja keskustella. Tässä kaivattiin sitä, että kehityskeskusteluja ihan oikeasti seurattaisiin ja niissä käytäisiin kunnon keskusteluja. Esimies tietäisi mistä ollaan viime kerralla puhuttu ja käytäisiin läpi sitä, miten sovitut asiat ovat edenneet.

Päätöksentekokyky

Hyvän esimiehen yhdeksi ominaisuudeksi vastaajat kokivat rohkeuden tehdä päätöksiä ja pysyä niissä. Esimiehen tulisi kyetä tarvittaessa nopeisiinkin päätöksiin ja kantaa vastuu niistä. Jos esimerkiksi perustellusti joudutaan tekemään joku päätös tai kieltämään joku asia, esimiehen tulisi kertoa asia ja pysyä päätöksen takana. Tässä tuotiin esille ajatus, että yleensä esimiesasemaan pyrkivällä ihmisellä on halu tehdä esimiestyötä ja silloin hänellä on luontainen taito myös kuunnella ihmisiä ja asettaa rajoja. Koettiin, että kaikki ihmiset eivät pidä vastuun ottamisesta ja rajojen asettamisesta, jolloin tällaisten ihmisten on helpompi tehdä töitä jonkun muun alaisena kuin esimiehenä.

Toisaalta vastaajat pitivät tärkeänä myös sitä, että esimies uskaltaisi kyseenalaistaa ylemmältä taholta tulevat määräykset ja tarvittaessa pyrkiä muokkaamaan niitä omalle osastolle sopiviksi. Hyvä esimies uskaltaa puuttua myös työpaikkakiusaamiseen ja muihin konflikteihin, eikä vain yritä olla näkemättä niitä tai siirtää niiden käsittelyä.

” Et semmosta kivaa esimiestä ei olekaan. Silloin kun se osuu niin sanotusti omaan nilkkaan.”

Päätöksentekokykyä tarvitaan esimiehiltä mm. muutostilanteissa. Muutosjohtamiseen liittyen tuli esille se, että hyvä esimies hyväksyy sen, että muutosvastarintaa on eikä ota sitä henkilökohtaisesti. Esimiehen tulisi ensin itse ymmärtää ja sisäistää muutoksen hyödyt ja sen jälkeen ikään kuin myydä muutos alaisille. Muutostilanteessa esimiehen ei tulisi liian jyrkästi tiedottaa muutoksesta, vaan antaa aikaa myös alaisille hyväksyä ja sisäistää uudet asiat. Tässä tilanteessa esimiehen tulisi kuitenkin olla johdonmukainen ja määrätietoinen. Monissa muutostilanteissa sekä esimiehellä ja alaisella voi olla tunteet hyvinkin pinnassa ja

vastaajat kokivatkin, että esimiehen on osattava johtaa tällaiset tilanteet niin, että ottaa tunteetkin huomioon.

Esimiehellä tulisi olla hyvä stressinsietokyky sekä kyky hallita kriisitilanteita. Kriisitilanteessa hyvä esimies pystyy tekemään nopeita päätöksiä tilanteen selvittämiseksi, ”ei voi jäädä tuleen makaamaan”. Vastaajat kokivat, että tällainen päätöksentekokyky on joltain osin persoonallisuuskysymys, mutta elämänkokemus ja työkokemus auttavat sen saavuttamisessa.

Huolehtii tarvittavista resursseista

Vastaajien mielestä hyvä esimies antaa alaisille resurssit, joilla alaiset pystyvät hyvään työhön. Esimiehen tulee myös osata elää sen kanssa, että näitä kaikkia resursseja ei aina pysty hoitamaan niin kuin haluaisi. Vastaajat arvostivat esimiehen toiminnassa sitä, että arki toimii. Tässä yhteydessä tuotiin esiin aivan yksinkertaisia asioita mm. sen, että jokainen saa palkan ajallaan. Hyvä esimies antaa tilaa ja aikaa kehittymiselle ja innovoinnille. Hän hoitaa alaisille tarvittavat työvälineet ja pitää huolen, että kaikilla on työrauha.

”Ja mä olen sitä mieltä, että hyvän esimiehen tehtäviin kuuluu nimenomaan, et se on se joka, se on tavallaan yks osa sitä että se pitää pyörät pyörimässä ja antaa alaisille työrauhan ja työvälineet.”

Hyvä esimies koettiin myös sellaiseksi, joka uskaltaa ja osaa käyttää muita tahoja (työsuojelu, luottamusmies, ylempi johtoporras) työnsä tekemisessä. Hyvä esimies tekee yhteistyötä ja ymmärtää, että hänen ei tarvitse olla jokaisessa osa-alueessa asiantuntija. Myös se, että esimies antaa vastuuta alaisille ja osaa delegoida työtehtäviä järkevästi, koettiin hyvän esimiehen toiminnaksi. Organisoitukyky koettiin tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi.

Resurssiperusteinen johtaminen on tärkeää, jotta saadaan organisaation resurssit tehokkaasti käyttöön. Esimiehellä ja johtamisella on tässä suuri rooli. Aineellisten resurssien lisäksi yritykset omaavat paljon muita resursseja (mm. henkilöstön tiedot, taidot), joita oikein johtamalla saadaan hyviä tuloksia. (ks. Hovila & Okkonen 2006.)

Vastaajien mukaan hyvä esimies huolehtii alaisistaan ja seuraa heidän työskentelyään myöskin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tänä päivänä useissa työpaikoissa ei ole mahdollista saada esim. lisätyövoimaa, jolloin esimiehen tehtävänä on hankkia alaisille ne resurssit mitä on saatavilla, ja huolehtia, että niillä pärjätään ja henkilöstö ei koe kuitenkaan uupuvansa. Esimiehen tulisi olla koko ajan selvillä siitä, millainen ilmapiiri työyhteisössä on ja millainen on alaisten työhyvinvointi ja työturvallisuus. Tässä tuotiin tärkeänä esille se, että vaikka esimiehellä ei olisi antaa lisää resursseja, niin hänen on silti oltava tietoinen siitä, millainen tilanne työyhteisössä on ja mitä alaiset tekevät. Tämä työhyvinvoinnin seuraaminen voi tapahtua esimerkiksi seuraamalla alaisten työaikaileimauksia. Jos jollain alaisella on aina ylitunteja paljon ja toisilla ei niinkään, pitää selvittää onko työkuormitus tasapuolista. Tärkeämmäksi koettiin kuitenkin se, että työhyvinvointi tulisi esille arjessa. Esimies ja alaiset voisivat avoimesti puhua tunteistaan ja ajatuksistaan esimerkiksi sanomalla, että ”nyt väsyttää tämä työmäärä”. Pienessä työyhteisössä työhyvinvoinnin voi nähdä katselemalla ja kuuntelemalla.

Itsetuntemus / Itseluottamus

Johtajan piirteiksi muodostuivat määrätietoisuus ja rohkeus. Jos esimerkiksi ollaan matkalla ja matkaopas ei jostain syystä tule paikalle, niin yleensä joku ottaa sen johtajan paikan. Jos työyhteisössä esimies on heikko eikä uskalla toimia, niin joku toinen työyhteisön jäsen ottaa esimiehen roolin. Esimiehen pitää ottaa asioita esille ja näkyä työyhteisössä.

”Jos johtajuudessa on aukko, niin kyllä sen joku sitten ottaa.”

Vastaajien keskuudessa arvostettiin esimiehen omaa koulutustasoa sekä työkokemusta. Haastateltavat olivat aloilta, joissa tehdään asiantuntijatyötä, jolloin korostuu se, että esimiehen tulisi olla ainakin samalla tasolla koulutuksen suhteen kuin alaisensa. Vastaajat kuvailivat hyvää esimiestä jämäkäksi ja uskottavaksi, joka on sinut itsensä kanssa. Jos esimiehellä on hyvä itseluottamus, hänen on helpompi olla oman henkilöstönsä edessä. Tässä tuotiin esille asiantuntijaorganisaatio, jossa alaisilta voi tulla hyvinkin vaikeita kysymyksiä esimiehelle,

jolloin on tärkeää, että esimies uskaltaa kohdata tosiasian, että hänen ei tarvitse osata vastata kaikkiin kysymyksiin heti. Hyvä esimies myöntää, ettei tiedä kaikkia asioita mutta ottaa niistä selvää. Hyvä esimies arvostaa koulutusta ja haluaa kehittää itseään. Hän johtaa tiimiään omalla esimerkillään.

” Mun mielestä pitää olla uskottava, asiantuntija omassa yksikössään ja asiallinen. ”

” Hyvä itsetunto on ihan ehdoton kyllä. Jos on huono itsetunto, niin heikoilla jäillä ollaan. ”

Hyvä itseluottamus, älykkyys ja päättäväisyys ovat piirteitä, jotka Northouse (2004) on tuonut esille esitellessään piirreteoriaa, jonka mukaan johtajuus liittyy selkeästi ihmisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Piirreteorian mukaan näitä piirteitä joko on ihmisellä tai ei ole ja sen mukaan ihminen syntyy johtajaksi tai ei. Nämä ominaisuudet miellettiin tutkimuksessa hyvän esimiehen ominaisuuksiksi, mutta uskon, toisin kuin piirreteoriassa, että näitäkin piirteitä ihminen voi kehittää ja oppia.

Hyvä esimies on joustava, määrätietoinen ja organisointikykyinen. Hän tietää mistä mitäkin tietoa löytää ja pitää langat käsissään. Tärkeäksi koettiin esimerkiksi se, että esimies pitää huolta, että tarvittavat ohjeet ja lomakkeet tai muut tärkeät paperit ovat järjestyksessä niin, että muutkin löytävät ne tarvittaessa hänen poissa ollessaan. Esimiehen tulisi myös osata mm. kertoa, että mistä tietokoneen yhteisistä tiedostoista löytyy mitäkin tärkeää tietoa.

Hän pitää alaisiansa puolia ja pystyy tekemään vaikeitakin päätöksiä. Tässä tuotiin esille se, että joskus kiusallisissa ja hankalissa tilanteissa esimiehen voi olla hiukan hankalaa noudattaa niitä pelisääntöjä joita on tehty, mutta hyvä esimies siis pystyy toimimaan sovituilla tavoilla tällaisissakin tilanteissa. Joskus työyhteisön sisällä voidaan tiukastikin keskustella asioista ja kinatakin niistä, mutta silti esimiehen tulisi ulospäin seisoa alaistensa sanojen takana. Tämä koettiin alaisten puolten pitämiseksi.

” Että vaikka olisikin jollain lailla kiusallinen tai vaikea tilanne, niin ei ikään kuin vaieta hiljaiseksi, että mun mielestä sellainen ei ole mikään johtaja.”

Hyvä esimies tuntee alaisensa ja osaa johdattaa ihmisiä, kuitenkin inhimillisyyttä unohtamatta.

Esimiestaidoiksi koettiin kokonaisuus, johon kuuluu rohkeus tehdä päätöksiä tarvittaessa nopeasti ja kiperistäkin asioista, taito johdattaa ja johtaa, vuorovaikutus ja kuuntelutaidot. Esimiehen täytyy pitää huolta siitä, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on selvä suunta mihin ollaan menossa ja hän johtaa ja johdattaa alaisiaan niin, että tämä suunta ja tavoite tavoitetaan. Kuunteleminen ja vuorovaikutus koettiin sellaiseksi, että esimies osaa ottaa ideoita vastaan ja myös toisinpäin. Esimiestyö koettiin ryhmätyöksi ja haastatteluissa tuotiin esille myös näkemys siitä, että on koko työyhteisön asia, että saadaan hyvät esimiehen piirteet kaivettua esiin siitä omasta esimiehestä. Tällä tarkoitettiin sitä, että alaistaidot ovat myös tärkeitä ja esimerkiksi luottamus rakennetaan yhdessä.

Työn teoriaosassa esiteltiin erilaisia johtamisteorioita. Johtamistyyli- lähestymistavan mukaan johtaminen muodostuu käyttäytymismalleista ja tilannejohtamismallin mukaan erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamista. (Sydänmaanlakka 2004, 33-37.) Opinnäytetyön tutkimusosuuden tulosten mukaan näitä teorioita voidaan pitää toimivina.

5.2 Esimiesten koulutustarpeet

Vastaajia pyydettiin miettimään, mitä koulutusta heidän mielestään esimiehet yleisesti tarvitsisivat eniten ja millaisia tarpeita heillä kenties tulevaisuudessa tulisi olemaan.

Vastauksissa tuli vahvasti esiin se, että esimiehet kaipaisivat hallinnollista koulutusta. Heidän olisi hyvä oppia enemmän heidän työhönsä liittyvistä laeista, virkaehtosopimuksista, budjetoinnista ja taloushallinnosta ylipäänsä. Vastaajat kokivat, että monesti esimiehillä on nämä perusasiat, joiden puitteissa kuitenkin työyhteisössä toimitaan, aivan liian vieraita. Alaisille on tärkeää, että asiat hoitu-

vat niin kuin virkaehtosopimuksissa ja erilaisissa laeissa on säädetty ja on tärkeää, että heidän ei tarvitsisi huolehtia siitä, että näitä noudatetaan arjen työssä.

Esimiesten tulisi ennen kaikkea hallita oman organisaationsa säädökset. Tässä koettiin tärkeäksi se, että jokaisen esimiehen tulisi tietää samat asiat ja jokainen esimies osaisi informoida alaisiaan samalla tavalla oman organisaation tärkeistä asioista.

Myös ryhmänjohtaminen ja tiimijohtaminen koettiin alueeksi, jossa esimiesten tulisi saada koulutusta. Vastaajat kokivat, että nykyään kun pitää tiimiytyä ja tehdä ryhmässä töitä, esimiesten tulisi saada koulutusta siitä mikä on tiimi/ryhmä ja miten ryhmänä ylipäänsä tehdään töitä. Nykypäivän muuttuvassa maailmassa myös muutostilanteisiin liittyvät koulutukset koettiin tärkeäksi.

”Muutoskoulutuksia. Mitä niissä tapahtuu – muutoksissa ja kun muutoshan on – ei se ihan jokapäiväistä ole, mutta on kuitenkin olemassa. Työkaverit vaihtuu, organisaatiot muuttuu, taloudelliset resurssit muuttuu ja, että miten ne niinku itse kokee ja miten sen asian kanssa voi elää niiden työntekijöidensä kanssa.”

Neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojen sekä ihmissuhdetaitojen kouluttaminen koettiin tärkeäksi. Perusasioita siitä miten erilaisten ihmisten kanssa toimitaan ja toinen ihminen ylipäänsä kohdataan. Myös kuuntelutaidon koettiin olevan asia jota koulutuksen avulla voitaisiin parantaa. Näiden kouluttaminen koettiin kuitenkin vaikeaksi ja toisaalta taas epäiltiin, että jos tällainen koulutus on vapaaehtoista, tulisiko esimiesten mentyä tällaisiin koulutuksiin. Ihmissuhdetaitojen koulutukseen hakeutuminen koettiin riippuvan myös siitä millaisia alaisia esimiehellä on, paljonko alaisia on sekä siitä, millainen työyhteisön tilanne on. Jos työyhteisössä on kaikki hyvin ja mitään suurempia konflikteja tai ongelmia ei ole, kokeeko esimies tarvitsevansa tällaisia taitoja? Tässä koettiin kuitenkin, että sosiaalisten taitojen kehittymiseen voisi oikeanlainen koulutus auttaa, vaikkakin se koettiin osittain myös persoonallisuuteen liittyväksi asiaksi. Joiltain ihmisiltä vain onnistuu sosiaaliset taidot paremmin kuin toisilta. Vastaajilla oli kokemusta myös tilanteista, joissa esimiehille koulutetaan ihmissuhdetaitoja ja

luennoitsija kertoo vaikka, että esimiehen tulisi olla ”avoin ja ymmärtäväinen”. Tässä kohtaa kaikki esimiehet nyökyttelevät tyytyväisinä ja aidosti kokevat itse aina toimivansa niin. Totuus voi kuitenkin olla ihan toinen. Monesti esimies itse kokee toimivansa juuri niin kuin koulutuksissa opetetaan, eivätkä aidosti tutki ja pohdi omaa käyttäytymistään eivätkä tunnista omia heikkouksiaan. Oman itsensä ja omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen koettiin olevan ensisijaisen tärkeää, jotta tällaiset koulutukset oikeasti onnistuisivat.

Esiin otettiin myös se, että ihan aluksi esimiehen olisi hyvä saada koulutusta ja perehdytystä siihen omaan työhönsä ennen kaikkea silloin, kun uuteen tehtävään valitaan ja siinä aloitetaan. Omaan tiimiin ja alaisiin tutustuminen koettiin tärkeäksi ja se, että uusi esimies saa tietoa siitä, millaisten asioiden kanssa siinä työyhteisössä on käyty neuvotteluja. Perehdytyksen koettiin jäävän usein kovin pieneksi ja siinä jätetään enemmänkin uuden esimiehen vastuulle se, että kysyy jos kokee tarvitsevansa jotain tietoa. Itse työ voi olla esimiehelle entuudestaan tuttu, mutta talon tapoihin ja uusiin alaisiin tutustuminen olisi hyvä tehdä kunnolla.

Tärkeäksi koettiin myös se, että varsinkin asiantuntija-aloilla, esimiehen oma pohjakoulutus olisi kunnossa. Kaikki vastaajat työskentelevät kuntasektorilla ja asiantuntijatehtävissä, jossa korostuu esimiehen substanssiosaaminen. Vastaajat kokivat, että esimiehen tulisi olla oman alansa asiantuntija ja alaisiinsa nähden vähintään samalla tasolla oman koulutuksensa suhteen. Toisaalta tässä sitten koettiin puutteena se, että monesti näiltä esimieheltä puuttuu johtamiseen liittyvä koulutus. Monesti esimies on oman työnsä kautta noussut esimiestehtävään eikä heiltä ole vaadittu johtajakoulutusta. Ainakin koulumaailmassa koettiin, että esimiehen tulisi käydä johtamiseen liittyviä koulutuksia ja niitä olisi hyvä vaatia jo rekrytointivaiheessa. Tämä koettiin asiaksi, joka helpottaisi sekä alaisia, että esimiehiä työssään. Usein kuitenkin tällaisilla asiantuntija-aloilla esimies tekee myös sitä substanssiosaamista vaativaa työtä ison osan ajastaan ja silloin varsinainen esimiestyö jää vähemmälle. Tämän vuoksi vastaajat kokivat tärkeäksi esimiehen johtajakoulutuksen, kun sitä varsinaista esimiestyötä tehdään vähemmän, siihen tulisi olla varmuus.

Yhteiskunnallinen näkemys koettiin myös tärkeäksi. Esimiehen pitää tietää millaisessa ympäristössä toimitaan. Tämä asia korostuu strategisessa johtamisessa, jossa tärkeää on muuttuvan toimintaympäristön tarkkailu ja kyky tehdä tarpeen mukaan strategisia päätöksiä. Vaikka strategista johtamista toteutetaan ennemminkin yrityksen johtoportaassa, on esimiestenkin tärkeää ymmärtää tämä näkökulma. (ks. Lehtonen 2002.)

Haastatteluissa heräsi ajatuksia myös siitä, millaista esimiesten koulutuksen pitäisi olla, jotta siitä olisi hyötyä. Vastaajien mielestä esimiehen oma asenne on tässä tärkeä asia, jos ihminen ei halua ottaa koulusta vastaan ja kokee, ettei tarvitse sellaista, ei koulutus johda mihinkään. Samoin mietittiin sitä, että jos esimies on tehnyt työtä jo useita vuosia ja eläkeikäänkään ei ole enää pitkä aika, onko sellainen esimies enää koulutettavissa.

” Koulutuksella voidaan myös saavuttaa jotain, jos se kohde on sellainen niin sanotusti hyvä kasvumaasto. Vaikka kävisi kuinka monta ”kuinka olen hyvä esimies”- kurssia, ei välttämättä tee susta hyvää. Kyllä se hirveen paljon on sitä, että on halua kasvaa ja kehittyä siinä työssään. ”

Koulutuksen tulisi olla pitkäkestoista, jossa opiskelijoilta myös vaadittaisiin jotakin (esim. esseetehtäviä tms.). Seminaareja, jossa vain istutaan ja kuunnellaan tai ”leikitään”, ei koettu tehokkaiksi. Vastaajilla oli myös kokemuksia siitä, että usein innostutaan jostain uudesta ”trendistä”, esimerkkinä osaamisen johtaminen. Sitten hankitaan asiantuntija pitämään koulutuksia, joissa esimiehet istuvat ja suunnittelevat miten koulutusta hyödynnetään esimiestyössä. Monesti kuitenkin nämä suunnitelmat ja asiat jäävät koulutuksen jälkeen tekemättä, jolloin koulutuksesta ei ole ollut välttämättä mitään konkreettista hyötyä. Koettiin, että tällaisessa tilanteessa kaivattaisiin johdolta kykyä ja toimia siihen, että esimiehiltä edellytetään tiettyjä asioita koulutuksien jälkeen, jolla varmistetaan, että kallis koulutus hyödynnetään ihan oikeasti. Jos esimiehiltä ei vaadita mitään, asiat jäävät helposti arjen kiireessä kesken. Vastaajat kertoivat, että usein näkee, että pidetään paljon koulutuksia joiden avulla on yritetty muuttaa toimintatapoja. Vähän aikaa on uusia tapoja käytetty, jonka jälkeen ikään kuin vahingossa

ajaudutaan takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Tässä tilanteessa vaaditaan suunnitelmallisuutta.

Vastaajien mielestä tulevaisuudessa esimiesten koulutuksen tulisi keskittyä mm. työhyvinvoinnin johtamiseen sekä muutosten hallintaan. Tulevaisuudessa pitää entistä enemmän miettiä, miten työyhteisöstä saadaan enemmän irti kuormittamatta sitä kuitenkaan liikaa. Jo tällä hetkellä monessa työpaikassa on todella kiivas tahti ja ihmiset voivat huonosti. Tämä ei vastaajien mielestä tulevaisuudessa välttämättä tule helpottamaan ja siihen esimiestyössä pitää kiinnittää myös huomiota. Työmäärän kasvamisen myötä esimiehen tulisi ohjata henkilöstöä ajan hallintaan.

”Kauhea suorittaminen koko ajan. Kun vaan osattais pysähtyä välillä.”

Tärkeäksi koettiin myös se, että esimies osaa seurata yhteiskunnassa tapahtuvia asioita ja ilmiöitä. Pitää pystyä pysymään ajan hermolla ja hyödyntämään mm. sosiaalista mediaa ym. tietotekniikan mahdollistavia menetelmiä. Esimiehen ja johdon pitää miettiä mitä on kannattavaa tehdä ja mihin suuntaan mennä liiketoiminnan kehittämisessä.

Vastaajien mukaan tulevaisuudessa työyhteisöissä tulee olemaan entistä enemmän työntekijöitä eri kulttuureista, jolloin monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on alue, jossa tulevaisuudessa esimiesten tulisi saada lisää koulutusta. Vastaajat kokivat myös, että tulevaisuudessa työntekijät tulevat olemaan yhä erilaisempia, on ammatinvaihtajia, kauan työelämästä pois olleita, jolloin alais- taidot eivät välttämättä ole niin hyvällä tasolla. Tällaiset asiat tuovat haasteita esimiestyöhön ja nämä on otettava huomioon mm. esimiesten koulutuksessa. Työn teoriaosassa esiteltiin nykypäivän sukupolvi, kuluttajakansalaiset, jotka myös työelämässä tekevät valintoja omien henkilökohtaisten intressien mukaan. Tämä uusi sukupolvi luo johtamiseen jo nyt uusia näkökulmia ja vaatimuksia.

Tietotekniikka kehittyy hurjaa vauhtia ja vastaajat kokivatkin sen asiaksi, josta esimiesten tulisi saada tulevaisuudessa koulutusta. Tämä tosin koettiin asiaksi, joka koskee esimiesten lisäksi myös alaisia. Tietotekniikan ja erilaisten työvälineiden kehittyminen on jo nyt muuttanut työn tekemistä ja jatkossa esimerkiksi

etätyön tekeminen saattaa lisääntyä. Vastaajien mielestä tämäkin asia on sellainen, joka vaatii esimiestyössä erilaisia taitoja ja toimintatapoja.

Esimiesten koulutus kaiken kaikkiaan koettiin tärkeäksi. Koulutusta suunniteltaessa tulisi kiinnittää huomiota koulutuksen laatuun ja siihen, miten ihan oikeasti niitä asioita voitaisiin hyödyntää käytännön esimiestyössä. Koulutus koettiin myös tärkeäksi sen vuoksi, että siellä esimies saa vertaistukea muilta esimiehiltä ja sitä kautta esimiehet pystyvät luomaan tärkeitä verkostoja. Koulutus koettiin keinoksi, jolla pääsee irrottautumaan siitä omasta ympyrästään ja näkemään asioita hiukan kauempaa ja eri näkökulmasta. Koulutus ja kokemus yhdessä koettiin keinoksi, jolla esimies pystyy kehittymään työssään.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää hyvän esimiehen ominaisuuksia ja heidän koulutustarpeitaan. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja kohderyhmäksi otettiin suuren kaupungin luottamusmiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Luottamusmiehillä on kokemusta erilaisista esimiehistä ja esimiestyöstä niin oman työnsä kuin luottamusmiestehtäviensä kautta ja he ovat joutuneet tarkastelemaan tilanteita niin esimiehen kuin työntekijän kannalta.

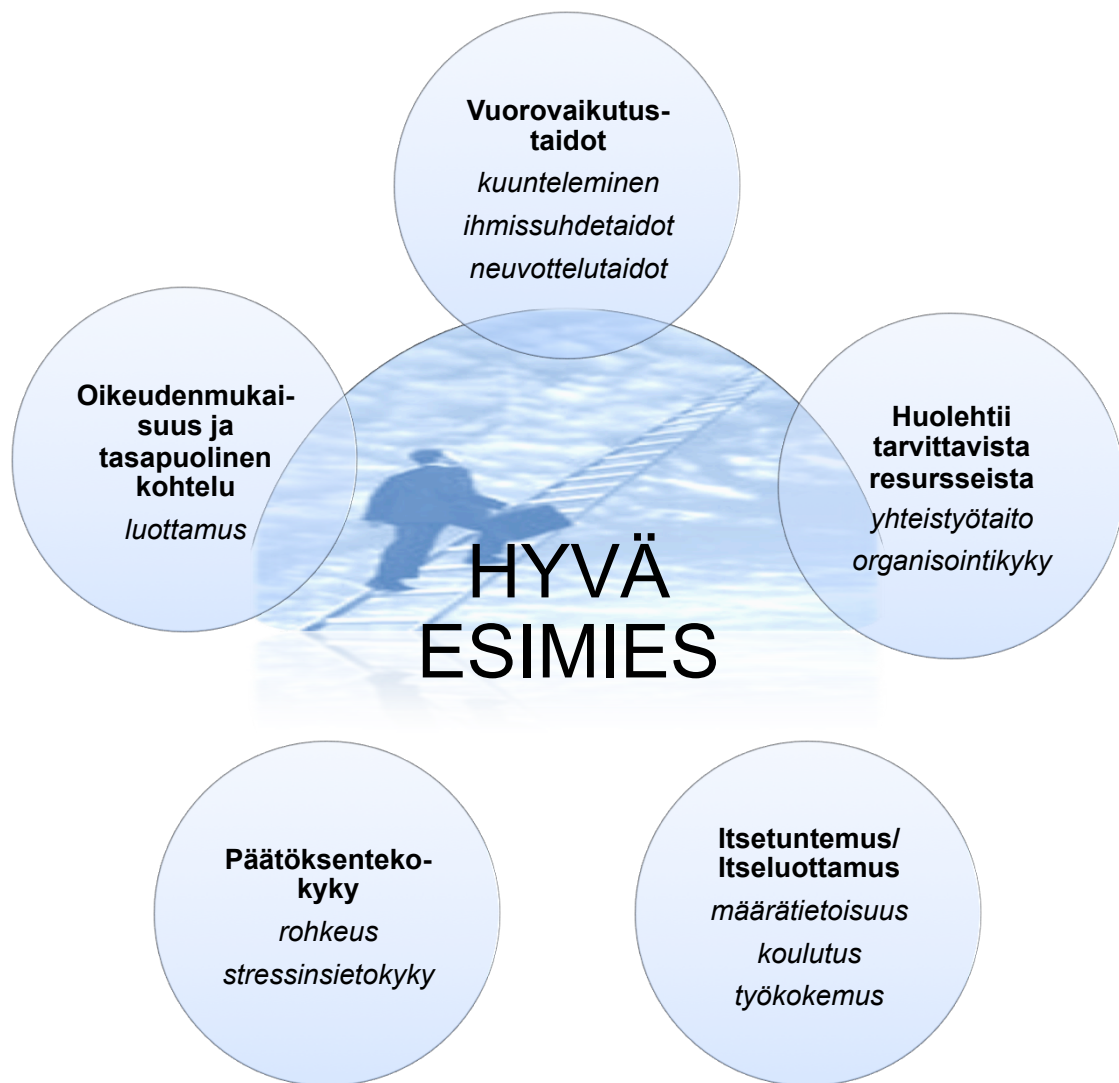
Teemahaastattelujen avulla selvitettiin, mitä ominaisuuksia hyvällä esimiehellä koettiin olevan ja millaista esimiesten koulutus tulisi olla, jotta esimies pystyisi tekemään mahdollisimman hyvää työtä. Samalla mietittiin sitä, miten muuttuva maailma ja työympäristö vaikuttavat esimiesten koulutustarpeisiin. Minkälaisiin aiheisiin liittyvää koulutusta esimiehet tulevaisuudessa tulevat tarvitsemaan enemmän?

Johtajuus on monimutkainen asia, jota voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Työn teoriaosassa on tarkasteltu johtajuutta muun muassa eri koulukuntien kautta. Johtajuutta on kaikissa elämän osa-alueissa ja ryhmässä johtajan ominaisuuden ottaa aina tarvittaessa joku. Johtajan roolin ottavalla on usein tietynlaisia ominaisuuksia, sillä kaikki ihmiset eivät halua johtajan roolia itselleen. Työyhteisöissä ja yrityksissä esimiehen asemaan pyrkivillä on oltava tällaisia ominaisuuksia, eiväthän he muuten hakeutuisi tällaisiin tehtäviin? Ominaisuudet, jotka ohjaavat ihmistä hakeutumaan esimiestehtäviin, eivät kuitenkaan välttämättä ole ominaisuuksia, joita koetaan hyvällä esimiehellä olevan.

Hiltusen (2011) ja Nummelinin (2007) mukaan hyvän johtajan piirteitä ovat mm. neuvottelutaito, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, kuunteleminen, vastuun kantaminen sekä omalla esimerkillä johtaminen. Kaikki nämä piirteet ovat sellaisia, joita tarvitsemme myös muualla elämässämme. Työyhteisössä esimiehen rooli on kuitenkin erilainen mitä esimerkiksi kotona, jossa myös tarvitsemme näitä kaikkia ominaisuuksia ”johtaessamme” esimerkiksi lapsiamme. Esimiehellä on paljon vastuuta ja velvollisuuksia myös omiin esimiehiinsä päin

ja hänen pitää välillä tehdä asioita, joihin ei alaiset välttämättä ole tyytyväisiä. Esimiehellä voi olla useita alaisia johdettavanaan ja se luo myös oman haasteensa työhön. Jotta nämä hyvän johtajan ominaisuudet saadaan toimimaan myös työpaikoilla, esimies tarvitsee tukea ja koulutusta. Itsetuntemusta esimies tarvitsee ymmärtääkseen, mitkä ovat hänen vahvuutensa ja heikkoutensa esimiestyössä. Uskon, että monet esimiehet tietävät miten hyvä esimies toimii, mutta toimitaanko niin? Hyvä esimies haluaa kehittyä ja omaa koulutusmyönteisen asenteen. Kun esimies tunnistaa omat vahvuutensa, hän osaa kannustaa alaisiaankin tunnistamaan omat vahvuutensa ja samalla saa hyödynnettyä koko työyhteisön vahvuudet jokapäiväisessä työssä. Jotta voi johtaa muita, on osattava johtaa itseään.

Tämän tutkimuksen perusteella hyvän esimiehen tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin oikeudenmukaisuutta, vuorovaikutustaitoja, päätöksentekokykyä, resurssien antamista, itseluottamusta ja itsensä tuntemista. Nämä ominaisuudet on esitetty kuviossa 5. Tutkimustuloksissa on yhtäläisyyksiä kuviossa 1. esitettyihin hyvän johtajan ominaisuuksiin. Vuorovaikutustaidot, alaisten kuunteleminen, luottamus ja oikeudenmukaisuus koetaan tärkeiksi. Tämän opinnäytetyön tuloksissa kuitenkin mielestäni korostuu esimiehen rooli toimivan arjen mahdollistajana sekä esimiehen itseluottamus ja omien vahvuuksien tuntemus. Nämä tulokset tukevat nykyaikaista johtamisen mallia, jota esimerkiksi Sydänmaalakka (2004) on tutkinut ja jossa korostuu erilaisten osaamisalueiden lisäksi itse-reflektointi ja itsensä tunteminen.



Kuvio 5. Hyvän esimiehen ominaisuuksia.

Vastaajat kokivat, että esimiehen tulisi olla oikeudenmukainen ja kohdella kaikkia alaisiaan samalla tavalla. Oikeudenmukaisuus koettiin hyvin tärkeäksi ja sen arvostaminen näkyikin monissa esimiestyön osa-alueissa. Oikeudenmukaisuus synnyttää luottamusta, joka vahvistaa esimiehen ja alaisen suhdetta. Vastaajat kokivat, että on myös alaisten tehtävä saada esimiehestä hyvät ominaisuudet esiin ja siihen varmasti vaikuttaa luottamus. Kun työntekijän ja esimiehen välillä vallitsee luottamus ja arvostus, on varmasti työntekijänkin helpompi toimia niin, että esimies onnistuisi työssään. On helppoa ajatella niin, että esimiehen tulisi

kehittää itseään ja auttaa alaisiaan kehittymään työssään, mutta toimivassa työyhteisössä asia toimii myös toiseen suuntaan. Alaiset auttavat esimiestään kehittymään.

Tutkimustuloksista tuli vahvasti esille alaisten kuuntelemisen taito. Hyvä esimies kuuntelee alaisiaan ja arvostaa heidän mielipiteitään. Alaisten kuuntelemisen tärkeys koettiin monessa tilanteessa ensisijaisen tärkeäksi. Tänä päivänä monessa työyhteisössä koetaan paljon muutoksia, ja mm. siinä alaisten kuunteleminen koettiin asiaksi, joka helpottaa muutosten hyväksymistä. Esimiehen tulisi osata myös neuvotella ja aidosti keskustella alaistensa kanssa. Kehityskeskustelu on tilanne, jossa esimiehen sekä alaisen dialogitaidot ovat tärkeässä asemassa. Hyvä esimies koettiin sanavalmiiksi, joka osaa tuoda itseään julki. Esimies edustaa omaa työyhteisöään mm. muille organisaatioille ja ylemmälle johdotoportaalle, jolloin alaiset arvostavat esimiehen hyvää ja edustavaa käytöstä.

Hyvä esimies uskaltaa tehdä päätöksiä ja seistä niiden takana. Esimiestyössä voi tulla tilanteita, joissa esimiehen on tehtävä nopeita päätöksiä ja silloin hyvä esimies pystyy ja uskaltaa toimia. Hyvä esimies uskaltaa myös tunnustaa tehneensä väärän päätöksen ja tarvittaessa muuttaa sitä. Toisaalta, jos esimies tekee usein päätöksiä, joita hän joutuu myöhemmin muuttamaan, se ei ole hyvä asia. Esimiehen tekemät päätökset vaikuttavat alaisiin ja niiden jatkuva muuttaminen voi vaikuttaa työyhteisöön negatiivisesti. Esimiehellä tulisi olla taito osata tunnistaa ne tilanteet, missä päätöksen myöhempi muuttaminen aiheuttaakin enemmän haittaa kuin hyötyä.

Esimiehen yhdeksi tärkeimmäksi työtehtäväksi koettiin tarvittavien resurssien hoitaminen. Työyhteisö tarvitsee mm. toimivat työvälineet, riittävästi henkilökuntaa sekä työrauhan tehdäkseen työnsä hyvin. Työntekijöiden tulisi saada keskittyä oman työnsä tekemiseen mahdollisimman hyvin ja sen vuoksi esimiehen tulisi hoitaa päivittäiset asiat niin, että kaikki toimii sujuvasti. Tämän asian toimivuus takaa myös sen, että työyhteisö saavuttaa heille asetetut tavoitteet tehokkaasti. Esimies on kuitenkin vastuussa omien alaistensa työtehokkuudesta. Joissakin tilanteissa esimies voisi myös delegoida tiettyjen resurssien hoitamista ja monissa isoissa yrityksissä onkin omat osastonsa esimerkiksi työvälinei-

den hoitamiseen liittyen. Työyhteisössä voisi olla myös esimerkiksi tietty nimetty henkilö, joka olisi vastuussa työväliseisiin liittyvien ongelmien auttamisessa. Delegoimalla saadaan työt tehtyä tehokkaasti ja lisävastuu motivoi ja kannustaa työntekijää. Työtehtävien delegoiminen ja lisävastuiden antaminen on myös hyvä palautekeino.

Hyvä esimies tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Hyvän esimiehen ei tarvitse osata ja tietää kaikkea ja onkin tärkeää, että hän osaa ja uskaltaa käyttää eri sidosryhmiä. Esimiestyö ja työelämä muutenkin on nykyään yhä enemmän ryhmätyötä. Esimiehen on tärkeää tehdä yhteistyötä mm. työterveyshuollon ja luottamusmiesten kanssa. Tämä mahdollistaa yhä paremman esimiestyön toteuttamisen. Vastaajat kokivat, että esimiehellä ja johtavassa asemassa olevalla henkilöllä ylipäänsä on oltava hyvä itsetuntemus ja itseluottamus. Kun esimiehellä on hyvä ja terve itseluottamus, hän voi keskittyä esimiestyöhönsä eikä hänen tarvitse miettiä omia mahdollisia epäonnistumisiaan. Hyvä esimies kestää myös sen, että joskus tulee epäonnistumisia.

Onko esimiehen kuitenkaan mahdollista saavuttaa kaikkia hyvän esimiehen ominaisuuksia, jos alaiset eivät ole sitoutuneita omalla toiminnallaan tukemaan tätä kehitystä? Alaistaidot ovat tärkeä asia ja työyhteisöissä tulisi kiinnittää huomiota myös niihin.

Teemahaastatteluissa keskusteltiin myös siitä, millaista koulutusta esimiehet vastaajien mielestä tarvitsisivat, jotta he saisivat tukea hyvän työn tekemiseen. Vastaajista kaikki työskentelivät aloilla, joissa on tärkeää, että esimiehellä on oman alan substanssi osaamista ja he monesti nousevatkin esimiesasemaan työyhteisön sisältä. Tällaisilla aloilla koetaan tärkeäksi, että esimiehen pohjakoulutus on vähintään samalla tasolla kuin alaisten. Toisaalta tässä tuli esiin ongelma siitä, että usein tällaisissa tilanteissa esimiehillä ei ole johtajakokemusta juuri lainkaan. Tällainen johtamiskokemus koettiin kuitenkin tärkeäksi ja haastateltavat pohtivatkin sitä, että parantuisiko esimiestyön laatu jos johtajakoulutusta vaadittaisiin esimiehiltä? Usein tällaisten alojen esimiehet tekevät esimiestyön lisäksi substanssityötä jolloin esimiestyölle ei jää paljon aikaa. Koska esi-

miestyö on erittäin tärkeä osa työyhteisön hyvinvointia, haastateltavat kokivat esimiesten tarvitsevan johtajakoulutusta selviytyäkseen työstään.

Haastateltavat kokivat, että esimiesten tulisi saada riittävästi hallinnollista koulutusta mm. oman organisaation säädöksistä, työhön liittyvistä laeista ja ohjeista, jotta he tietävät millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia alaisilla on. Nyky-yhteiskunnassa korostuu ihmisen oikeudet ja ihmiset pitävät tärkeänä sitä, että nämä oikeudet toteutuvat myös työpaikalla. On tärkeää, että alaiset kokevat pystyvänsä luottamaan siihen, että asiat toteutuvat lakien ja säädösten puitteissa. On uuvuttavaa, jos alaisen pitää aina itse huolehtia omista oikeuksistaan. Oman organisaation säädökset tulisi olla jokaisella esimiehellä samalla tavalla tiedossa, jotta jokainen alainen saa samanlaiset tiedot. Varsinkin suurissa yrityksissä voi tässä olla suuriakin eroja esimiesten tietämyksessä ja se luo epäta-sa-arvoisuutta.

Muutostilanteiden hallinta on haaste esimiehelle ja siihen koettiin esimiehen tarvitsevan koulutusta. Saatujen tulosten mukaan esimiehen tulisi ensin itse hyväksyä tuleva muutos ja sen jälkeen osata ”myydä” muutos alaisilleen ja tukea heitä muutoksessa. Muutos ei aina ole helppoa esimiehelle ja hänen kuitenkin pitää usein muutosvastarinnasta huolimatta viedä muutos läpi ja samalla huomioida alaiset. Tämän kokonaisuuden hoitaminen ei ole helppoa ja sen vuoksi olisi tärkeää, että esimiehet saisivat siihen koulutusta. Muutokset ovat tämän päivän työyhteisössä hyvin tavallisia ja sen vuoksi siihen liittyvät asiat ovat yhä tärkeämpiä.

Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot koettiin alueeksi, jossa kaivattiin esimiehille koulutusta, mutta mikä toisaalta koettiin vaikeaksi opettaa. Yleisesti työyhteisöissä ollaan totuttu siihen, että tällaisia taitoja opetetaan seminaareissa, joissa joku tunnettu esiintyjä kertoo asiasta ja asiaa harjoitellaan ryhmätöiden ja leikkien avulla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että juuri tällaiset koulutukset koettiin melko hyödyttömiksi. Tällaiset koulutukset ovat yleensä kalliita ja niistä saatu hyöty ei siirry päivittäiseen esimiestyöhön. Vastaajat kokivat tehokkaaksi koulutukseksi pitkäkestoisen koulutuksen, jossa opiskelijoilta eli tässä tapauksessa esimiehiltä vaadittaisiin jotain. Ei riittäisikään se, että istuu päivän seminaarissa kuuntele-

massa ja tekemässä ryhmätöitä. Tehokkaampaa olisi vaikka se, että esimies kirjoittaisi ja samalla pohtisi esimiestyöhön liittyviä aiheita omaan työhönsä liittyen. Esimiehet voisivat saada vaikka ihan konkreettisia tehtäviä, jotka heidän tulisi toteuttaa työssään ja sitten raportoida niistä. Tässä tuli myös esille se, että yrityksen pitäisi sitoutua näiden koulutusten hyödyntämiseen arjessa. Liian usein yrityksissä innostutaan jostain asiasta ja uudesta trendistä, jota koulutetaan. Tämän jälkeen innostus hiipuu ja palataan vanhoihin totuttuihin toimintatapoihin. Jotta tältä vältyttäisiin, yrityksen tulisi laatia suunnitelma sekä seuranta koulutuksen hyödyntämiseen.

Tutkimukseni mukaan koulutuksen onnistumiseen vaikuttaa kaikkein eniten esimiehen oma asenne. Jos ihminen ei ole valmis ottamaan uusia ajatuksia ja oppeja vastaan, hän ei opi. Toisaalta esimiehen tulisi osata tarkkailla omaa käytöstään ja tunnistaa omat heikkoutensa, jotta hän tietää missä osa-alueissa hänen tulisi saada lisää tukea ja oppia. Esimiehen tulisi olla rehellinen itselleen ja aidosti miettiä miten hänen oma käyttäytymisensä vaikuttaa alaisiin ja koko työyhteisöön. Toki tämä sama asia on tärkeä myös alaisille. Nykyään paljon puhutaankin alaistaidoista ja uskon, että nykypäivän työyhteisössä ei menestytä, jos tarkastellaan vain esimiesten osaamista. Pitäisi kiinnittää huomiota kokonaisuuteen ja siihen, miten kaikki työyhteisön jäsenet voisivat kehittää omia hyviä ominaisuuksiaan. Olisikin mielenkiintoista tutkia sitä, millaisia ovat hyvän alaisen ominaisuudet? Ja sitä kautta voisi tutkia, miten hyvän esimiehen ja hyvän alaisen ominaisuudet eroavat toisistaan. Vai onko niissä eroavaisuuksia?

Tutkimukseni mukaan tulevaisuudessa esimiehen haasteita tulevat olemaan yhä enemmän muutostilanteet, työhyvinvointi, monikulttuurisuus, alati kehittyvä tietotekniikka ja työvälaineet sekä haasteet muuttuvassa maailmassa. Jotta yritys on kannattava, sen pitää olla jatkuvasti tietoinen mitä maailmalla tapahtuu ja pysyä menossa mukana. Nämä asiat voivat tuottaa väsymystä ja uupumusta ja esimiehen rooli työyhteisön hyvinvoinnin tarkkailijana korostuu. Näihin asioihin esimiesten pitää saada tukea ja koulutusta yhä enemmän.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että hyvän esimiehen ominaisuudet eivät ole salaperäisiä asioita. On helppo sanoa, että hyvän esimiehen tulisi

kuunnella alaisiaan, olla oikeudenmukainen ja olla rohkea tekemään päätöksiä. Varmasti moni esimies itsekkin tietää nämä asiat. Mutta miten näitä ominaisuuksia sitten voitaisiin vahvistaa? Esimies on kaikille työtä tekeville ihmisille tärkeä henkilö, jonka kanssa pitää tulla toimeen. Varmasti kaikki toivovat oman esimiehen olevan hyvä työssään ja omaavan ominaisuuksia, joita esimiehessä arvostamme. Jotta saisimme työpaikoille enemmän ”hyviä esimiehiä” alaisten tulisi omalla toiminnallaan auttaa esimiestä kehittämisessään ja yritysten tulisi suunnitella esimiesten koulutusta niin, että se tukisi esimiehen osaamista. Tämä ei kuitenkaan onnistu, jos alaisia ei kannusteta ja tueta omassa työssään ja omien vahvuuksien ja alaistaitojen kehittämisessä.

Tässä työssä oman näkökulman asiaan toi se, minkälaisella alalla vastaajat työskentelevät. Esimieheltä voidaan odottaa erilaisia asioita, riippuen siitä, onko toimialalla paljon nuoria vielä kouluttamattomia työntekijöitä vai pitkälle koulutettuja asiantuntijoita. Alaiset odottavat esimiehiltään erilaisia asioita. Kuitenkin nämä tietyt keskeiset ominaisuudet ovat varmaan arvostettuja alalla kuin alalla.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli pitkä prosessi. Teemahaastattelujen tekeminen oli tutkijalle uusi kokemus, joka voi vaikuttaa työn luotettavuuteen. Haastatteluja litteroitaessa ja analysoidessa tutkija huomasi, että joissakin tilanteissa olisi lisäkysymys tuonut lisää tietoa aiheesta. Jokainen työvaihe oli antoisa ja samalla haastava. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla saatiin paljon mielenkiintoista tietoa aiheeseen liittyen. Haasteena oli laajan aineiston kokoaminen selkeäksi kokonaisuudeksi.

Tähän opinnäytetyöhön sisältyvän tutkimuksen avulla saatiin tietoa siitä, mitä ominaisuuksia ja taitoja henkilöstö, tässä tapauksessa luottamusmiehet, pitää esimiestyöskentelyssä tärkeinä. Tutkimus antaa tietoa myös siitä, millaista koulutusta esimiehet tarvitsevat tehdäkseen työnsä hyvin nyt sekä tulevaisuudessa.

Näiden tutkimustulosten pohjalta voidaan suunnitella ja koostaa esimiesten koulutustarpeita ja koulutusrunkoa, ja täten sekä kohdistaa määrärahat oikeisiin asioihin että kehittää organisaatiota ja sen yksittäisiä työntekijöitä ja työviihtyvyyttä. Tutkimusta voidaan myöhemmin hyödyntää mm. henkilöstöjen työtyyty-

väisyyskyselyissä ja tutkimuksissa, joissa arvioidaan esimiesten onnistumista työssään. Tulosten perusteella voidaan suunnitella koulutusrunko, jota voidaan pilotoida ja arvioida pilotoimisen jälkeen. Tämän jälkeen se on mahdollista ottaa arviointikäyttöön tai kokonaan eri organisaatioiden käyttöön. Arviointikäytössä ”tuotetta” voidaan testata esimerkiksi vuosi, jonka jälkeen on mahdollista suorittaa uusintakysely henkilöstölle esimiestyön sujuvuudesta ja esimiehen osaamisesta. Myös koulutusten onnistumista voidaan arvioida ja ikään kuin peilata ”hyvän” esimiehen piirteisiin ja ominaisuuksiin.

Organisaatioissa tulisi säännöllisesti tutkia esimiesten onnistumista, jolloin voidaan esille tulleita olennaisia asioita huomioida käytännön työssä. Tehtyjä tutkimuksia voidaan taas peilata työtyytyväisyyskyselyyn; jos näissä pienemmissä esimiehen onnistumiseen liittyvissä tutkimuksissa esimiehet saavat hyviä arvosanoja, mutta työtyytyväisyyskyselyssä esimiestyö saa edelleen huonoja arvosanoja, ongelma voi olla jossain muualla ja silloin asiaa voidaan lähteä selvittämään muilla tavoin.

Tutkimusta voidaan siis hyödyntää monella eri tavalla, ja tutkimuksen tulokset olisi hyvä ottaa mukaan esimiestyöhön ja esimerkiksi esimiesten työnohjaukseen. On ensiarvoisen tärkeää tietää, mitä oma henkilöstö arvostaa ja pitää tärkeänä, ja tämän pohjalta muokata työtä, työympäristöä ja esimiestyötä sekä koulutuksia sen mukaisesti. Tämä edistää työhyvinvoinnin kasvua, mikä taas edesauttaa koko organisaation menestymistä.

Esimiestyö ei ole helppoa ja maailman muuttuessa se ei tule olemaankaan helppoa. Olisi kuitenkin tärkeää, että yrityksissä kiinnitettäisiin huomiota esimiestyön tasoon ja esimiesten osaamiseen. Yrityksissä pitäisi tehdä toimivia suunnitelmia esimiestyön ja siihen liittyvien koulutuksien kehittämiseen ja seurantaan. Sanotaan, että esimies on usein aika yksin. Miksi sen pitäisi olla näin? Voisiko tulevaisuudessa ajatella yhä enemmän niin, että esimiestyö on ryhmätyötä ja on koko työyhteisön asia toimia niin, että esimieskin onnistuu työssään.

LÄHTEET

Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Achua C. & Lussier R. 2013. Leadership – theory, application & skill development. Fifth Edition. Viitattu 17.6.2013. <https://www.cengagebrain.co.nz/content/9781133895268.pdf>

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ – kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 15.6.2013. Saatavana myös: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf

Anttila P. 2005. Ilmaisui, Teos, Tekeminen ja tutkiva toiminta, Hamina: Akatiimi.

Avery, G. 2005. Understanding Leadership. London: SAGE Publications Ltd.

Barrick, M. & Mount, M. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. Personnel Psychology, Spring 1991. 44, 1. Viitattu 12.8.2013. Saatavana : people.tamu.edu/~mbarrick/Pubs/1991_Barrick_Mount.pdf

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Tampere: Tammer-Paino.

Esimies.info – Valmennusverkko. 2011. Esimiehen roolit ja tehtävät. Viitattu 12.6.2013. www.esimies.info

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Forssell, S. 2009. Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen: tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista. Lappeenranta: Lappeenrannan tekninen yliopisto.

Goleman, D. 1998. What Makes a Leader? Teoksessa: Harvard Business Review on What makes a Leader. 2004. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. Viitattu 12.8.2013. Saatavana: www.undp.org/content/dam/samoa/docs/UNDP_WS_TLDP2_Whatmakesaleader.pdf.

Halava I. & Panzar M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA:n raportti, Helsinki: Yliopistopaino.

Hamel G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. 2., uudistettu painos. WSOYpro Oy.

Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hogan, R., Curphy, G. & Hogan, J. 1994. What we know about leadership. American Psychologist. 49

Hopen D. 2010. The changing Role and Practices of successful leaders. The journal for quality and participation 33 (1), 4-9. Saatavilla myös: <http://asq.org/qic/display-item/index.html?item=31311>

Horner, M. 1997. Leadership theory: past, present and future. Team Performance Management. Vol. 3, No. 4. Viitattu 13.6.2013.

http://azlend.peds.arizona.edu/sites/azlend.peds.arizona.edu/files/pdfs/Week%20-1_Horner%20Leadership%20Theory_0.pdf

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. eBRC Research reports 32. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). Tampere: City-offset Oy.

Huuhka M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Häkkinen S. 2012. *"Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework. A qualitative study of leaders trustworthiness in the SME context"*. Väitöskirja. Itäsuomen yliopisto.

Hätönen, H. 2007. Oppiva organisaatio. Viitattu 18.6.2013. http://ftpmirror.your.org/pub/wikimedia/images/wikiversity/fi/2/24/Hatonen2_08102007.pdf

Isokangas A. & Kankkunen P. 2011. Suora yhteys – Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Taloustieto Oy. Verkkodokumentti. Viitattu 17.6.2013. Saatavilla <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/05/Suora-yhteys.pdf>

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Janhonen S. & Nikkonen M. (toim.) 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WSOY.

Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. Tampere: Tammerpaino.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. Kokemäki: JTO.

Kaistila M. 2005. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus ja kuntien eläkevakuutus. Kevan julkaisuja 9099. Saatavana: http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Karjalainen T. 2005. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Pro gradu tutkielma, käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Kolmas painos. WSOY. Porvoo: WSOY.

Kets De Vries, M. 1991. Yritysmailman sankarit ja häviäjät: miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei? Espoo: Weiling+Göös.

Kiiveri T. 2007. Johtaminen julkisissa organisaatioissa. Toimintaympäristö muuttuu, muuttuuko johtaminen? Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Tampere.

Kivistö, M. 2005. Tietotyö kuormittaa henkisesti. Työterveyslaitos. Työterveiset 1/2005, 4-6.

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laamanen, T. (toim), Mamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy

Lampikoski, K. & Emden J. B. 1999. Johda innovatiivisesti. Hyödynnä luovat voimavarat. WSOY. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tampensis 867. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Leppänen, A. 2005. Osaamisesta ja oppimisesta tietotyössä tiedetään vasta vähän. Työterveys 1/2005, 11-12.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuudenhallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. Ekonomiasarja. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. Porvoo: WSOY.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. EDITA. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mintzberg, H. 1990. Organisaatiosuunnittelu. Structure in Fives. Rastor-julkaisut. Alkuperäisteos: Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Helsinki.
- Northouse, P. 2004. Leadership – Theory and Practice. USA: SAGE Publications.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Nurmio, A. & Turkki, T. (toim.) 2010. Elinvoimainen Suomi. Raportti. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Viitattu 20.6.2013. Saatavilla: <http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Elinvoimainen%20Suomi.pdf>
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pirnes, U. 1988. Kehittyvä johtajuus. Keuruu: Otava.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.
- Peeling N. 2006. Loistopomo – Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.
- Salminen, A. 2002. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 6. painos. Hallinnon kehittämiskeskus edita. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. Painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus ja koulutuskeskus. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2007. Työelämän kansanäänestys. Viitattu 17.6.2013. Saatavilla: <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/13385/index.htm>
- Stogdill, R. M. 1974. Handbook of leadership; a survey of theory and research. New York: The Free Press.
- Sundvik L. (toim.) & Latva-Kiskola E. & Arjanne T. & Lahtinen M. & Virtapuro M. & Laine P-M. & Suominen J. & Palsola H. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Surakka T. & Laine N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: TaurusMedia.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies Developing a leadership framework for intelligent organizations. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertation Series No. 4.

- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus kirjapaino Oy.
- Tarkkonen J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIPress.
- Tepper, B. 2000. Consequences of abusive supervision. Academy of Management Journal, 43, 178–187.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., & Blom, R. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus. Viitattu 20.6.2013. Saatavilla http://www.uta.fi/yky/pori/yhteystiedot/mamia_tero/2005%20Joutaako%20työ.pdf
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Vaasan yliopisto.
- Ylöstalo, P. 2005. Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma Tykes.
- Yukl, 1998. Leadership in Organizations. Fourth Edition. New Jersey: PrenticeHall Inc.

Teemahaastattelurunko

1. "HYVÄN ESIMIEHEN" PIIRTEET

- Miten kuvailisit "hyvän" esimiehen?
- Millaisia piirteitä hyvällä esimiehellä on?
- Miten nämä piirteet ilmenevät esimiehen toimissa tai työyhteisössä?
- Miten mielestäsi saavutetaan "hyvän esimiehen" piirteet?

2. HYVÄN JA HUONON ESIMIESTYÖN EROT

- Miten hyvä ja huono esimiestyö poikkeaa toisistaan seuraavissa tilanteissa:
 - Muutostilanteet
 - Viestintä (kommunikointi, sähköpostiviestit, informointi asioista)
 - Konfliktit
 - Motivointi
 - Organisointi ja resurssointi (työjärjestykset mm.)
 - Palkitseminen
 - Strategian jalkauttaminen ja tavoitteisiin pyrkiminen
 - Tiimien ja alaisten kehittäminen
 - Seuranta ja suoritusten arviointi

3. ESIMIESTAIDOT

- Mitä tarkoitetaan mielestäsi esimiestaidoilla?
- Mitkä ovat mielestäsi sellaisia esimiestaitoja, joita kaikilla johtajilla tulisi olla?
- Mitkä ovat organisaatiossasi tarvittavat esimiestaidot?
- Minkälaisia valmiuksia esimiehellä tulee olla omassa työssään?

4. JOHTAJAN PIIRTEET

- Millaiseksi kuvailisit johtajan? Onko olemassa johtajan piirteitä?
- Miten johtavassa asemassa olevan henkilön piirteet eroavat muiden työntekijöiden piirteistä?

5. ESIMIESTEN KOULUTUS JA KOULUTUSTARPEET TULEVAISUUDESSA

- Mitä koulutusta esimiehet mielestäsi ehdottomasti tarvitsevat (yleisesti)?
- Millaista koulutusta esimiehillä on omassa organisaatiossasi?
- Millaisia koulutustarpeita esimiehillä on nyt?
- Entä tulevaisuudessa?

6. JOHTAJUUS, ESIMIESTYÖ JA ESIMIEHEN TEHTÄVÄT TYÖYHTEISÖISSÄ

- Mitä on mielestäsi johtajuus?
- Miten kuvailisit esimiestyötä? Eroavatko esimiestyö ja johtajuus toistaan? Miten käsitteet eroavat mielestäsi toisistaan?
- Miten kuvailisit esimiehen työtehtäviä työyhteisössä/ organisaatiossa?

7. JOHTAJUUS TYÖELÄMÄN JATKUVASSA MUUTOKSESSA

- Kuvaile, miten mielestäsi työelämä on muuttunut viimeisien vuosien aikana (yleisesti)?
- Miten työelämä on muuttunut omassa organisaatiossasi viimeisien vuosien aikana?
- Miten työelämän muutokset ovat vaikuttaneet johtajuuteen ja esimiestyöskentelyyn?
- Mitä tulevaisuuden haasteita esimiestasolla työskentelevällä tulee olemaan?